



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

ÚSTAV SOUDNÍHO INŽENÝRSTVÍ

INSTITUTE OF FORENSIC ENGINEERING

ANALÝZA DEVELOPERSKÝCH PROJEKTŮ V ČR

ANALYSIS OF DEVELOPMENT PROJECTS IN THE CZECH REPUBLIC

DIPLOMOVÁ PRÁCE

MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Ing. Jan Růžička

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

Ing. Milada Komosná, Ph.D.

BRNO 2017

Vysoké učení technické v Brně, Ústav soudního inženýrství

Akademický rok: 2016/17

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

student(ka): Bc. Jan Růžička

který/která studuje v **magisterském studijním programu**

obor: **Realitní inženýrství (3917T003)**

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č. 111/1998 Sb., o vysokých školách a se Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně určuje následující téma diplomové práce:

Analýza developerských projektů v ČR

v anglickém jazyce:

Analysis of development projects in the Czech Republic

Stručná charakteristika problematiky úkolu:

Úkolem studenta je popsat developerský trh v ČR a dále provést analýzu konkrétního developerského projektu. Student uvede činnosti a rizika v jednotlivých fázích. Dále navrhne postup realizace konkrétního developerského projektu ve vybrané lokalitě, včetně vypracování studie proveditelnosti.

Cíle diplomové práce:

Cílem diplomové práce je vypracovat návrh realizace vybraného developerského projektu a specifikovat jednotlivé kroky od zamýšleného plánu až po jeho dokončení.

Seznam odborné literatury:

BRADÁČ, A. a kol. Teorie a praxe oceňování nemovitých věcí, 1. vydání, Akademické nakladatelství CERM, s.r.o., 2016 Brno. 790 s. ISBN 978-80-7204-930-1.

Zákon č. 89/2012 Sb., občanský zákoník.

Zákon č. 256/2013 Sb., o katastru nemovitostí (katastrální zákon).

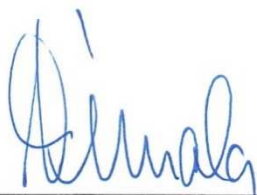
Zákon č. 183/2006 Sb., o územním plánování a stavebním řádu (stavební zákon), ve znění pozdějších předpisů.

Zákon č. 151/1997 Sb., o oceňování majetku a o změně některých zákonů (zákon o oceňování majetku), ve znění pozdějších předpisů.

Vedoucí diplomové práce: Ing. Milada Komosná, Ph.D.

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2016/17.

V Brně, dne 18. 10. 2016



doc. Ing. Aleš Vémola, Ph.D.
ředitel vysokoškolského ústavu



Abstrakt

Tato diplomová práce je zaměřena na analýzu a popis developerského trhu v České republice. Práce popisuje konkrétní činnosti vedoucí k zajištění developerského projektu ve všech jeho fázích, uvádí projektová rizika a vymezuje zajištění a specifikace developerských projektů. Analýza je zaměřena na komerční kancelářské projekty a je tvořena ve třech na sebe navazujících úrovních, a to na úrovni ČR, na úrovni analýzy pražského a brněnského trhu až ke konkrétní analýze vybraného projektu.

Abstract

This diploma thesis is focused on the analysis and description of the development market in the Czech Republic. The thesis describes the specific activities leading to the development project in all its phases, presents the project risks and defines the security and specifications of the development projects. The analysis is focused on commercial office projects and it is formed in three successive levels, at the level of the Czech Republic, at the level of the analysis of the Prague and Brno markets, to a specific analysis of the selected project.

Klíčová slova

Development, developerský projekt, životní cyklus projektu, analýza, rizika, kancelářský trh, projektový management, zajištění projektu, poptávka, nabídky, nájemné, neobsazenost

Keywords

Development, development project, project lifecycle, analysis, risks, office market, project management, project assurance, demand, supply, rent, vacancy

Bibliografická citace

RŮŽIČKA, J. Analýza developerských projektů v ČR. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Ústav soudního inženýrství, 2017. 105 s. Vedoucí diplomové práce Ing. Milada Komosná, Ph.D..

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci zpracoval samostatně a že jsem uvedl všechny použité informační zdroje.

V Brně dne 29.9.2017

.....

Jan Růžička

Poděkování

Touto cestou bych velmi rád poděkoval Ing. Miladě Komosné, Ph.D. za její čas, trpělivost, ochotu a příkladné metodické vedení této práce.

OBSAH

OBSAH.....	9
1 ÚVOD.....	13
2 DEVELOPMENT.....	14
2.1 Developer	14
2.1.1 Veřejný developer.....	15
2.1.2 Soukromý developer	15
2.2 Developerský projekt	16
2.3 Segmentace developerských projektů	18
2.3.1 Způsob ukončení projektu(exit projektu)	20
2.3.2 Rozsah rozvoje	20
2.3.3 Typ developované nemovitosti	21
2.3.4 Tvorba peněžních toků	22
2.4 Životní cyklus developerského projektu	22
2.4.1 Přípravná fáze	23
2.4.2 Realizační fáze	23
2.4.3 Provozní fáze	25
2.4.4 Likvidační fáze	26
2.5 Rizika developerského projektu	26
3 ZAJIŠTĚNÍ VEDENÍ DEVELOPERSKÉHO PROJEKTU	28
3.1 Akcionáři a vedení společnosti.....	29
3.2 Projektové společnosti.....	29
3.3 Projektový tým	30
3.3.1 Projektový manažer.....	31
3.3.2 Asset manažer.....	32
3.3.3 Letting manažer.....	32
3.3.4 Property manažer.....	33
3.3.5 Facility manažer.....	34
3.4 Finanční instituce	34
3.5 Vlastníci pozemků.....	35
3.6 Generální dodavatel.....	36
3.7 Projektanti a architekti.....	38
3.8 Nájemci a koneční uživatelé.....	39
3.8.1 Koneční uživatelé rezidenčních projektů	39

3.8.2	<i>Prodej celého projektu.....</i>	39
3.8.3	<i>Koneční uživatelé u pronajímatelných ploch.....</i>	41
4	SPECIFIKA DEVELOPERSKÝCH PROJEKTŮ.....	42
4.1	ÚZEMNÍ PLÁNOVÁNÍ A JEHO VLIV NA DEVELOPERSKÉ PROJEKTY	42
4.1.1	<i>Územní plán (ÚP).....</i>	45
4.1.2	<i>Developer a územní plán</i>	46
4.2	Výpočet a měření ploch v rámci developerských projektů.....	48
4.2.1	<i>Užívané metodiky.....</i>	49
4.2.2	<i>Vliv určení výměry na nájemné.....</i>	50
4.3	Enviromentální certifikace budov	52
4.4	Sdílený pracovní prostor - Co working.....	52
5	FAKTORY OVLIVŇUJÍCÍ ÚSPĚŠNOST DEVELOPERSKÝCH PROJEKTŮ.....	53
5.1	Klíčové faktory při výběru kancelářských prostor	54
5.1.1	<i>Lokalita.....</i>	55
5.1.2	<i>Dopravní dostupnost.....</i>	56
5.1.3	<i>Služby v objektu a okolí</i>	56
5.1.4	<i>Možnost parkování.....</i>	58
5.1.5	<i>Nájemné</i>	59
5.1.6	<i>Standard vybavení prostor.....</i>	59
5.1.7	<i>Nadstandardní benefity.....</i>	61
5.1.8	<i>Provozní náklady</i>	61
5.1.9	<i>Funkční, provozní a dispoziční řešení</i>	62
5.1.10	<i>Rozestavěnost projektu</i>	63
5.2	Faktory, které limitují rozvoj kancelářského developementu	63
6	ANALÝZA DEVELOPERSKÝCH PROJEKTŮ.....	65
6.1	Kancelářský trh v ČR.....	65
6.1.1	<i>Celková výměra moderních kanceláří</i>	65
6.1.2	<i>Realizovaná poptávka.....</i>	66
6.1.3	<i>Míra obsazenosti.....</i>	66
6.1.4	<i>Nejvyšší dosažitelné nájemné</i>	66
6.2	Analýza kancelářského trhu v Praze	67
6.2.1	<i>Nabídka.....</i>	67
6.2.2	<i>Poptávka</i>	68
6.2.3	<i>Obsazenost.....</i>	69
6.2.4	<i>Nájemné</i>	70

6.2.5	<i>Praha - shrnutí</i>	70
6.3	Analýza kancelářského trhu v Brně	70
6.3.1	<i>Nabídka</i>	71
6.3.2	<i>Poptávka</i>	73
6.3.3	<i>Nájemné</i>	76
6.3.4	<i>Neobsazenost</i>	77
6.3.5	<i>Brno - shrnutí</i>	77
6.4	Výhled trhu	79
7	BLÍŽE HODNOCENÉ PROJEKTY	81
7.1	Stávající významné projekty	81
7.1.1	<i>Mapa hodnocených projektů</i>	81
7.1.2	<i>Titanium I</i>	82
7.1.3	<i>Spielberk Office Centre</i>	83
7.1.4	<i>Campus Science Centre</i>	84
7.2	Plánované významné projekty	85
7.2.1	<i>Landmark Office Building</i>	86
7.2.2	<i>Vlněna Office Park</i>	87
8	PROJEKT PROSPERA – NOVÁ ZBROJOVKA	88
8.1	Popis projektu	88
8.1.1	<i>Nová Zbrojovka</i>	88
8.1.2	<i>Prospera-Nářad'ovna</i>	89
8.2	Ekonomické hodnocení projektu	92
8.2.1	<i>Náklady Projektu</i>	92
8.2.2	<i>Výnosy projektu</i>	93
8.2.3	<i>Ekonomické zhodnocení projektu</i>	94
8.3	Analýza klíčových kritérií	96
8.4	SWOT analýza	97
8.5	Celkové zhodnocení projektu	98
9	ZÁVĚR	100
10	SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ	102

1 ÚVOD

Trendem dnešní doby na poli realitního trhu je velký rozvoj developmentu a příliv investorů a realitních skupin do České republiky. Každoročně se tak na území České republiky dokončují stovky tisíc metrů čtverečních nových komerčních a rezidenčních ploch, které vedou ke zlepšení ekonomické situace v oblasti stavebnictví, ale také oživují realitní trh ve všech jeho segmentech. Development v oblasti stavebnictví a realit se tak stává velmi diskutovaným tématem mezi odborníky i v širší veřejnosti.

Oblast investičních developerských projektů mě zaujala již v průběhu bakalářského studia a byla jedním z důvodů, proč jsem se rozhodl pro studium realitního inženýrství a následně si vybral téma diplomové práce, kterým je „*Analýza developerských projektů v ČR*“.

V čím dál větší míře každodenně míváme zejména ve velkých městech rozsáhlé, vysoké nové budovy či komplexy budov komerčního či rezidenčního rázu. To jistě logicky vyvolává otázky, zda mohou být pro investora tyto nemovitosti výnosné, kolik čtverečních metrů takových ploch se obchoduje a jestli je možné stovky či miliony metrů čtverečních takových ploch obsadit nájemci či klienty? Jak silná musí být poptávka, když se ročně staví tolik metrů čtverečních a jaký je investiční model těchto budov? Tato diplomová práce se na tyto otázky snaží odpovědět a přiblížit a kvantifikovat tak oblast developerských projektů v ucelené analýze.

Hlavním cílem práce je komplexní analýza developerských projektů, konkrétně pak segmentu komerčních kancelářských budov, které jsou v ČR budovány zejména na dvou jeho největších trzích, a to v Praze a Brně. Pro pochopení všech souvislostí tohoto segmentu trhu se bude začátek analýzy věnovat konsolidovaným datům za pražský a brněnský trh, které pak budou dále blíže rozvedeny na konkrétních stávajících a připravovaných projektech kancelářských budov v rámci města Brna. Všechny tyto poznatky pak budou konfrontovány v analýze konkrétního připravovaného projektu, díky čemuž bude možné posoudit jeho proveditelnost a nastínit možnou úspěšnost projektu na základě analyzovaných dat.

Diplomová práce je strukturována do ucelených kapitol, které pak vymezují její teoretické i praktické cíle. Snaha vymezit a analyzovat trh teoreticky je doplněna o vlastní poznatky z praxe, které považuji za zásadní pro pochopení závislostí na trhu a věrné podání analýzy.

2 DEVELOPMENT

V dnešní době představuje pojem development velmi zvučné a diskutované téma napříč odborníky i veřejností. Development lze z pohledu odvětví stavebnictví chápat jako formu rozvoje území investicemi do výnosových staveb. Oblast stavebního developmentu se zabývá prakticky všemi segmenty staveb, v rámci kterého jsou uplatňovány všechny formy generování výnosů jako je prodej či pronájem.

2.1 DEVELOPER

Developeři investují do výnosových projektů, které přinášejí návratnost a zhodnocení investic. Stávají se tak investorem projektu, ovšem ne finálním uživatelem. Developerem může být jakákoli právnická či fyzická osoba, která investuje do výstavby nemovitosti za účelem dalšího prodeje, pronájmu nebo jejich kombinace. Ekonomickým smyslem developera je vyhledat vhodný a efektivní výstavbový investiční projekt, který svoji odbornou činností komplexně zajistí a dovede ho až k zhodnocení a návratnosti investovaných zdrojů. Činnost developera je tak velmi rozsáhlá a komplexní, jelikož projekt vede od akvizic stávajících nemovitých věcí a pozemků přes projekční činnosti, financování projektu, poradenství, inženýrskou činnost, samotnou výstavbu až po finální odprodej či pronájem klientům.

Koho tedy dnes na českém realitním trhu označujeme za developera? Vzhledem k tomu, že jich je mnoho, rozdělil jsem je pro potřeby této práce typově do dvou skupin dle sektoru ve kterém působí, a to na veřejné a soukromé. Tabulka níže rozděluje možné

developery do uvedených dvou skupin.

Tabulka 1 Rozdělení developerů

Veřejný developer	Soukromý developer
<ul style="list-style-type: none">• města a obce• kraje• ČR• EU• a další veřejné instituce či uskupení	<ul style="list-style-type: none">• Finanční instituce• Stavební společnosti• Silné skupiny a korporace• Menší lokální právnické či fyz. osoby podnikající

Zdroj: vlastní zpracování

2.1.1 Veřejný developer

Veřejní developeři se k developmentu dostávají hlavně díky rozsáhlému vlastnictví pozemků, které sledují a skupují zejména soukromí developeři. Tato skutečnost je v mnoha situacích ve veřejném zájmu. Typickým případem je problematika tzv. brownfields, což jsou nevyužívané nebo minimálně využívané rozsáhlé pozemky, velmi často vlastněné veřejnými subjekty, které vlivem nedostatečné údržby a oprav chátrají a veřejné subjekty na jejich rekonstrukci nemají dostatečné zdroje k profinancování a developmentu území. Na tato území tak často dokonce investory (developery) lákají investičními pobídkami. Stává se tak na obecní či krajské úrovni, na evropské úrovni jsou obnovy brownfieldů podporovány dotačními výzvami.

Veřejný developer však nevystupuje pouze na straně prodeje pozemků, mnohdy se města a obce stávají i finančním partnerem developera a na nákladech developerských projektů se podílejí. Je tomu tak zejména u developerských projektů, které jsou obsaženy v tzv. City developmentu. Patří sem strategické rozvojové projekty města, které jsou neufinancovatelné z rozpočtů měst, a tak se hledá synergie v průsečíku se zájmem soukromého developera. Města se tak většinou finančně podílejí na realizaci infrastruktury pro projekt (např. financují zastávku metra, která je koncipovaná pod nákupním centrem nebo obdobné synergické spojení). Je nutné podotknout, že většinu nákladů však i přes veřejný zájem financuje soukromý developer.

Developerem jsou veřejné subjekty prakticky při každém veřejném výstavbovém investičním projektu, který realizují. Při investičním rozhodování o přijetí projektů však své úvahy nesměřují do návratnosti finanční, ale spíše ekonomické. Hodnotí se společenské socioekonomické dopady a přínosy, které představují ekonomickou efektivnost těchto projektů.

2.1.2 Soukromý developer

Soukromých developerů je na dnešním trhu velké množství, liší se svým zaměřením developmentu na nemovitosti určené pro následný prodej nebo pronájem, také na developery zaměřující se na konkrétní segment developerských projektů. Výrazné odlišnosti jsou mezi soukromými developery zejména v organizační struktuře, objemu a velikosti společností.

Typickým soukromým developerem jsou velké finanční instituce, které mají často nadnárodní charakter a kapitál. Tyto instituce/korporace v rámci svých organizačních struktur zřizují speciální oddělení developmentu, které řídí a koordinuje developerské projekty. Tyto projekty jsou pak často financovány kapitálovými přebytky hospodářských výsledků institucí, mají dobrý přístup k levným a dlouhodobým finančním prostředkům a jsou tak schopné řídit

velmi rozsáhlé a investičně náročné projekty. Obvykle se tyto instituce vyhýbají rizikovým projektům, typické jsou pro ně akvizice stávajících nemovitostí, které poté rekonstruují, modernizují a dále pronajímají. Soubor takovýchto výnosových nemovitostí tvoří nemovitostní portfolio instituce, které se postupně zhodnocuje. Tento typ developmentu je tak charakteristický nižším podílem stavebních prací, jelikož je akvizičně postoupena již přímo stávající nemovitost. Typický je proto model developmentu s následným pronájmem nemovitosti, tedy dlouhodobější investice. Vysoký je podíl strategické přípravy akvizice a přípravné činnosti. Díky rozsahu instituce jsou projekty obvykle realizovány v rámci celé České republiky nebo mají i nadnárodní charakter. Tuto podobu developmentu v současnosti instituce doplňují o dnes nejznámější typ developmentu tzv. na zelené louce, kdy projekt řídí ve všech fázích jeho životního cyklu.

Investiční výstavba nových nemovitostí je spíše typická pro model developmentu velkých stavebních společností. Ty taktéž zřizují své developerské divize, sesterské či dceřiné společnosti za účelem developerské činnosti. Zhotovitelem projektů jsou pak zpravidla mateřské společnosti. Jedná se o relativně efektivní způsob developmentu, kdy se prakticky investor stává současně zhotovitelem stavby a dává si tak „sám sobě práci“. Tento typ developmentu eliminuje prostoje zaměstnanců a divizí společnosti při nedostatku stavebních zakázek, provozně je však náročné takové projekty financovat. Projekty jsou pak zpravidla financovány úvěry, popřípadě vlastním kapitálem.

Soukromým developerem jsou však i menší lokální společnosti, které provádějí investičně i časově méně náročné projekty, které tolik nezatíží cashflow společnosti. Takové společnosti jsou zpravidla u projektu po celý jeho životní cyklus až do odprodeje či pronájmu a výstavbu zpravidla realizují přes generálního dodavatele stavby. Většinou se jedná o development s následným odprodejem. Takové společnosti se soustřeďují zpravidla v užší lokalitě, kterou může být větší město nebo kraj. Velmi dobře znají realitní trh, mají dobré vazby na obecní samosprávy, dlouhodobě skupují pozemky určené k rozvoji.

2.2 DEVELOPERSKÝ PROJEKT

Jedná se o komplexní a mnohdy velmi rozsáhlé projekty, v kontextu realitního, resp. stavebního trhu, které jsou developerem řízeny od samotného definování projektu po jeho ukončení (exit). Poté developer projekt odprodá či pronajme koncovému klientovi. Za developerský projekt tedy není považována výstavba investorem, který výstupy projektu po

realizaci dále užívá. Developerské projekty se vyznačují vysokou nákladovostí, která je často doprovázena externím finančním zajištěním od bankovních či nebankovních subjektů.

Developerské projekty mají značný přesah do vnějšího prostředí. Tak, jak projekt ovlivňuje vnější prostředí, tak je jím ovlivněn. Toto ovlivnění je patrné zejména v případě citlivých změn v území, při úpravách a změnách v infrastruktuře, pracovních silách a dalších významných faktorech. Obecně pak platí pravidla, že s velikostí a objemem uvažovaného developerského projektu roste tlak a sledovanost z druhé strany. U veřejnosti vzbuzují dlouhodobě developerské projekty značnou pozornost. Velmi často se pak v jednání vnějšího prostředí objevují zpravidla negativní emoce a protichůdné zájmy a s tím spojené aktivity. [3, str. 42-44]

Developerské projekty jsou tak velmi často ovlivněny i v rovině politické a právní. Motorem pro definování a začátek úvah o realizaci projektu jsou společenské potřeby. Pokud jsou tedy uvažované výstupy projektu v souladu se společenskými potřebami a nejsou z pohledu veřejnosti výrazně konfliktní, pak zpravidla platí, že má developer příznivé podmínky pro realizaci.

Při úvahách o realizaci developerského projektu je třeba promyslet mnoho faktorů. V začátcích plánování a definování projektu je třeba velmi přesně definovat a vymežit cíle a výstupy projektu. Z toho pak vycházejí veškeré plány a koordinace projektu při jeho realizaci i provozní fázi. Jde především o cíle technické, ekonomické a časové.

Technické cíle projektu zastupují zejména funkční, dispoziční a provozní řešení, celkovou užitečnost stavby, její energetickou náročnost, bezpečnost a spolehlivost navržených konstrukcí a mnoho dalších cílů. Tyto cíle jsou velmi úzce svázané a je vždy třeba uvažovat je společně v synergiích, které vykazují.

Ekonomické hledisko je zaměřeno zejména na návratnost investice, tedy na zhodnocení investovaného kapitálu. V počáteční fázi plánování, kdy ještě není známo architektonicko-stavební řešení a projekt je spíše v rovinách úvah a základních hmotových studiích si většinou developer vystačí s jednoduchým ukazatelem YOC, tedy yield on costs. Tento poměr vyjádří dobu návratnosti, tedy poměr výnosů poměřovaných k nákladům. Tak, jak se projekt dostává do dalších fází projektové přípravy, prohlubuje se i celková ekonomika projektu a zpřesňuje se studie proveditelnosti projektu vyjádřená celkovými náklady poměřenými k plánovaným výnosům.

Velmi důležité je hledisko času, které významně ovlivňuje ekonomické i technické hledisko. Zahájení přípravy, délka vyjednávání o akvizici pozemku, změna územního plánu, zpracování projektových dokumentací, proces územního řízení, stavebního povolení, tendrování dodavatele, samotná realizace, dodržení stanoveného termínu, předání jednotek či objektu nájemci či kupci. Nejen tyto, ale mnoho dalších technicko-ekonomicko-časových faktorů musí developer při úvahách o realizaci projektu promyslet a důkladně naplánovat.

2.3 SEGMENTACE DEVELOPERSKÝCH PROJEKTŮ

Obecně projekty dělíme na krátkodobé, střednědobé a komplexní dlouhodobé. Toto členění projektů je odvislé od hlediska času a nákladovosti jednotlivých projektů. Všechny typy projektů mají však společné zejména metody řízení a organizace, které se používají pro každý projekt. Klíčové vlastnosti, které jsou kvantifikovatelné a které jsou dominantní při investičním rozhodování, jsou zejména:

- Celkové náklady
- Doba trvání projektu – časové hledisko
- Lidské zdroje – projektový tým
- Rozsah profesí
- Proveditelnost
- Rizika
- Očekávané výstupy - výnosy

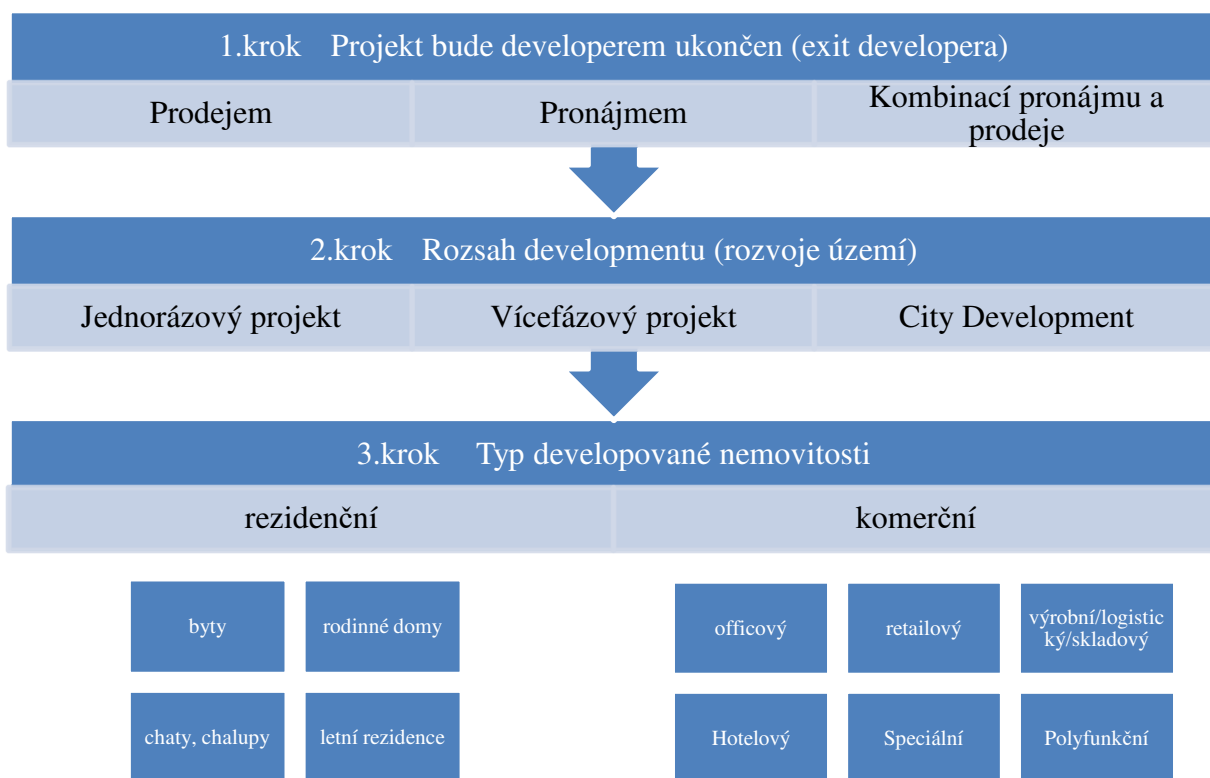
Všechny tyto aspekty vytvářejí matematickou rovnici, která na jedné straně poměřuje efektivnost celkových nákladů a na straně druhé výstupy, tedy výnosy projektu. Tato rovnice platí pro všechny typy projektů, jelikož se touto rovnicí měří efektivnost projektu a jeho návratnost.

Přitom všechny uvedené faktory působí spolu a to buď přímo nebo nepřímo. Celkové náklady jsou velmi ovlivněny celkovou dobou trvání projektu. Obecně platí, že s delším trváním projektu přicházejí vyšší náklady. Na dobu trvání a celkové náklady jsou dále přímo navázány lidské zdroje, protože platí, že čím vyšší náklady projektu, tím je spektrum činností větší a tím je třeba uvažovat rozsáhlejší projektový tým. Ve stejné analogii to pak platí i pro rozsah profesí. Významným faktorem, ovlivňujícím nákladovost projektu jsou projektová rizika. Měří se u nich pravděpodobnost jejich výskytu a intenzita jejich dopadu. Vynásobením těchto faktorů vzniká matice rizik, která udává celkové riziko projektu. Platí, že čím vyšší je rizikovost projektu, tím jsou vyšší náklady projektu.

Developerské projekty lze dělit podle různých kritérií. I přesto, že je development v Česku již přes 20 let, odborná literatura, která by jednotlivé rozdělení definovala není příliš ucelená a jednotná.

V rámci této práce jsem popsal jeden z možných přístupů, jak přistoupit k definování daného developerského projektu. Při určení, do jakého segmentu developerských projektů projekt patří, lze postupovat v následujících třech krocích.

Graf 1 Definování developerského projektu



Zdroj: vlastní zpracování

Tento obecný postup může použít developer při definování zamýšleného projektu v rámci přípravné fáze. Navržený postup může být použit i při určování již realizovaných projektů a může být použit i reverzně, tedy od třetího kroku k prvnímu.

2.3.1 Způsob ukončení projektu(exit projektu)

Následující tabulka rozvádí krok 1 a popisuje jednotlivé možnosti ukončení projektu.

Tabulka 2 Způsob ukončení projektu

Prodej

- developer obvykle začne s prodejem budoucích výstupů projektu po vydání územního rozhodnutí
- výnosy tak projekt obvykle přináší již v realizační fázi
- nejčastěji jsou prodejem ukončovány rezidenční projekty
- rychlá návratnost zdrojů

Pronájem

- v režii developera je objekt i po jeho stavebním dokončení v rámci provozní fáze
- typicky developované nemovitosti pro pronájem jsou komerční budovy, zejména pak kancelářské (officové), retailové, výrobní, logistické či skladové projekty
- dlouhodobější stálé výnosy, oproti rychlým výnosům z prodeje představuje tento typ dlouhodobější návratnost
- nájemny obvykle určované dle EUR/m²/měsíc nebo jako nájemní jednotka/měsíc/Kč (EUR)

Kombinace prodeje a pronájmu

- typický přístup developera při rozsáhlejších projektech kombinujících rezidenční a ostatní nemovitosti
- důležitá je optimalizace budoucích výnosů v cashflow projektu

Zdroj: vlastní zpracování

2.3.2 Rozsah rozvoje

Následující tabulka rozvádí krok 2 a popisuje jednotlivé možnosti rozsahu rozvoje projektu.

Tabulka 3 Rozsah rozvoje projektu

Jednorázový projekt

- po dokončení nemá další fáze
- obvykle jsou tyto projekty ukončeny prodejem
- nejčastěji soliterní developované nemovitosti

Vícefázové

- rozsáhlejší projekty, které se dělí do více fází
- rozfázování kvůli absorpci trhu, financování, či technologii
- rozsáhlejší etapové projekty

City development

- výstavba ucelených městských částí
- využití více segmentů
- plánuje se i infrastruktura, návaznosti na stávající zástavbu a občanskou vybavenost
- dopravní dostupnost, přítomnost škol, sportovišť, kulturního vyžití, obchodů, restaurací,...
- investičně nejvíce náročné projekty

Zdroj: vlastní zpracování

2.3.3 Typ developované nemovitosti

Následující tabulka rozvádí krok 3 a popisuje jednotlivé možnosti typu developované nemovitosti.

Tabulka 4 Typ developované nemovitosti

Rezidenční
<ul style="list-style-type: none">•může se jednat o bytovou výstavbu, rodinné domy, letní rezidence apod.•prodej či pronájem•rekonstrukce/nová výstavba
Officové - Kancelářské
<ul style="list-style-type: none">o prodej či pronájemo kancelářské prostory třídy A,B,Co rekonstrukce/modernizace/nová výstavbao cena určována dle faktorů ovlivňující cenu jako lokalita, dostupnost, úroveň (A,B,C)
Retailové - maloobchodní
<ul style="list-style-type: none">o obchodní prostoryo obvykle developované k následnému pronájmuo obchodní centra/parky, menší jednotky součástí kancelářských či rezidenčních budov
Výrobní/logistické/skladové
<ul style="list-style-type: none">o prodej či pronájemo obvykle nová výstavba s dobrým dopravním napojenímo při okrajích velkých měst
Hotelové
<ul style="list-style-type: none">o výstavba, modernizace, rekonstrukceo nejčastěji formou franchisingu pro hotelové značkyo různé úrovně
Speciální
<ul style="list-style-type: none">o veškerý další development jako sportoviště, kulturní development apod.o obvykle pronájem
Polyfunkční
<ul style="list-style-type: none">o optimální kombinaceo kanceláře+výrobao rezidence+retailo office+retailo apod

Zdroj: vlastní zpracování

2.3.4 Tvorba peněžních toků

Následující tabulka rozvádí a popisuje jednotlivé možnosti tvorby peněžních toků v developerských projektech, developované nemovitosti

Tabulka 5 Možnosti tvorby peněžních toků

Projekty s neobvyklým peněžním tokem

- o v průběhu procesu výstavby dochází ke kolísání peněžních toků
- ohrubá stavba = výdaje - předběžný prodej = příjem - dokončovací práce = výdaj - doplacení kupní ceny = příjem

Projekty s obvyklým peněžním tokem

- o vyznačují se menšími změnami v cashflow
- o provozně a finančně z pohledu cashflow náročnější
- ohrubá stavba = výdaj - dokončovací práce = výdaj - prodej/nájem = příjem

Zdroj: vlastní zpracování

Každý developerský projekt prochází vývojem, který vymezuje činnosti a rizika, a jednotlivými fázemi, které developer musí efektivně a účinně řídit. Následující kapitola přibližuje jednotlivé fáze projektu a snaží se přiblížit proces realizace developerského projektu z pohledu developera.

2.4 ŽIVOTNÍ CYKLUS DEVELOPERSKÉHO PROJEKTU

Každý developerský projekt je unikátní, a přestože se developeři snaží své procesy v rámci jednotlivých projektů unifikovat, vždy mají projekty v rámci jejich životního cyklu nějaké odlišnosti. I přes odlišnosti, které projekty v rámci lokálních podmínek mají, je lze vyspecifikovat čtyři základní fáze, které mají projekty společné a kterými každý developerský projekt projde.

Každý developerský projekt si tak projde fází přípravy, fází realizace, fází provozní a fází likvidační.

Graf 2 Schéma životního cyklu



Zdroj: vlastní zpracování

2.4.1 Přípravná fáze

Představuje oblast projektu od samotného definování přes zhodnocení veškerých technických, ekonomických a časových možností, uvážení všech rizik projektu. Jako podklad pro toto definování se používají průzkumy trhu, konzultace s realitními agenty a klíčové je pak vypracování předběžné studie proveditelnosti, tzv. pre feasibility study. Ta sumarizuje veškeré doposud získané podklady pro kvalifikované rozhodnutí, zda projekt postoupit do další přípravné fáze. Pokud tak projekt dosahuje v klíčových aspektech efektivnosti, pokročí do další subfáze v rámci přípravné fáze. Tou je investiční příprava, ve které je předběžná studie proveditelnosti dopracována do plnohodnotné studie proveditelnosti. Ta prověří stávající data, doplní je o relevantní vstupy a na základě výsledků této studie je pak rozhodnuto o investici.

Obsah studie proveditelnosti se u developerů významně liší a každý developer tuto studii provádí s jiným postupem. Základem a hlavním měřítkem výstupu každé studie proveditelnosti by však mělo být posouzení nákladů a výnosů projektu se započtením veškerých vlivů projektu pro kvalifikované investiční rozhodnutí. Developeři nejčastěji ve studiích proveditelnosti sledují již zmíněný YOC poměr, tedy jaká je budoucí výnosnost projektu poměřena na jeho nákladech.

V této fázi je vhodné projekt projednat s orgány státní správy a dalšími veřejnoprávními zúčastněnými subjekty, které jsou spojeny s umístěním stavby. Základním vodítkem pro tato projednání je územně plánovací dokumentace. Posloupně je tak třeba kontrolovat a koordinovat soulad projektu s územně plánovací dokumentací, tedy se zásadami územního rozvoje, územním plánem a regulačním plánem. Územní plány ve velkých městech představují zpravidla pro developery omezení a často s nimi developeři bojují. Kvůli přímé souvislosti územního plánu s realizací projektů je tématu územně plánovací dokumentace a jejímu vlivu na developerské projekty věnována jedna z následujících kapitol.

Významné jsou také další veřejné registry jako katastr nemovitostí či obchodní rejstřík, kterými si dále developer prověří, zda se pozemek zvažovaný k realizaci nenachází v památkové zóně nebo není zatížen zástavním popř. předkupním právem.

2.4.2 Realizační fáze

Tato fáze přechází obvykle paralelně k přípravné fázi. Některé aktivity, které zahrnuje realizační fáze, lze s předstihem realizovat již při projednávání projektu, čím tak lze v časovém harmonogramu šetřit čas. Vhodné je projekt postoupit na právní audit, který může zachytit případné transakční rizika, spojená s akvizicí pozemků. Následuje pak samotná akvizice

pozemku. Při tomto kroku by měly být developerovi známy veškeré souvislosti související a měl by mít o akvírovaném pozemku dostatečné průzkumy a podklady. Například nedostatečná příprava a průzkum pozemku představuje významné riziko, díky kterému se celý harmonogram projektu může zpozdit o celé roky a tím projekt značně zatížit z pohledu celkových nákladů.

V rámci realizační fáze se dále rozbíhají činnosti, které vedou až k samotné stavební realizaci. Tato část fáze tak obnáší vypracování potřebných studií a projektových dokumentací různých stupňů, které jsou závislé na konkrétním typu projektu. Výstupem by mělo být vydané pravomocné stavební povolení stavby. Nejprve je však třeba pro projekt zpracovat dokumentaci pro územní řízení. Ta je následně projednána a výsledkem je zpravidla územní souhlas. Na základě tohoto řízení je rozhodnuto o umístění stavby. Na rychlosti a úspěšnosti tohoto kroku se významně podílí právě souvislost s předchozím projednáním a souladu s územně plánovací dokumentací.

Průběžně je pak zpracovávána dokumentace pro stavební povolení. Po jejím zpracování následuje opět krok projednání, tedy inženýrské činnosti, poté je podána žádost o vydání stavebního povolení a jeho následné vydání.

Tyto činnosti spojené se zpracováním a projednáním projektové dokumentace zpravidla developer outsourcuje. V této subfázi developer řídí projektanta, inženýrskou společnost a účastní se významných projednání pro získání jednotlivých vyjádření orgánů státní správy.

V dalším kroku zpracuje developer konkrétní zadání pro výběr dodavatele (tendr). Projektant dopracuje projektovou dokumentaci do stupně pro výběr zhotovitele. Tato dokumentace je již zpracována v potřebné podrobnosti a obsahuje výměr, na základě kterého pak probíhá soutěž na generálního zhotovitele stavby. Následně jsou osloveni potenciální dodavatelé stavby, kterým po vyjádření jejich zájmu developer zašle zadávací podmínky tenderu. Poté probíhá výběrové řízení (tendr) na dodavatele stavby, popř. jeho subdodavatele, a to zpravidla ve více kolech pro dosažení přijatelné celkové ceny.

Po vysoutěžení dodavatele a podpisu smlouvy o dílo pak zhotovitel stavby čeká na výzvu developera k zahájení činností. Typickým postupem výstavby developerských projektů je postup, kdy je projekt vystaven jako tzv. Shell & Core. Jedná se o výstavbu, kdy je realizována hrubá stavba, provedení opláštění, instalace veškerých páteřních rozvodů a technologií. Tato výstavba končí tam, kde začínají interiérové úpravy nájemce/klienta (fitout). Tento postup je volen v případě, kdy jsou od nájemce/klienta očekávány vysoké nároky na prostory, které si chce zařídit dle svých požadavků. Druhou fází výstavby jsou tak tzv. klientské

Fitouty, tedy interiérové změny v návaznosti na požadavky nájemce. Většina developerů již své projekty rozděluje do těchto fází, jelikož se neustále zvyšují nároky a požadavky nájemců a klientů

Pokud je developer i zhotovitelem stavby, neorganizuje výběrové řízení a roli generálního dodavatele zastává v rámci jiné divize. Projekt pak dále postoupí do fáze realizace. V případě vysoutěženého zhotovitele pak tento fakturuje na základě smlouvy o dílo a tyto platební transakce mu tvoří výdaje. V případě, že je developer i zhotovitelem, nepředstavují pro něj tyto transakce výdaje, ale jde pouze o náklady.

Developer v této etapě zastává roli manažera, který vede, řídí a koordinuje zhotovitele, projektanta, orgány státní správy a aktivity na stavbě. Obvykle si outsourcuje technický dozor investora, na něhož deleguje technické zajištění výstavby. Průběžně s výstavbou se developer snaží zajistit i obchodní stranu projektu tak, aby projekt začal generovat výnosy.

2.4.3 Provozní fáze

Po kompletní realizaci stavby jsou odstraněny vady a nedodělky stavby a objekt přechází zpravidla do zkušebního provozu. V rámci tohoto kroku jsou odstraněny provozní nedostatky, velmi často se instalují regulační a nízkonapěťové systémy, aktualizují se a nastavují se procesy a systémy budovy.

Stavební činnost pak uzavírá proces kolaudace, do kterého vstupuje veřejná správa se svými podmínkami pro vydání kolaudačního souhlasu, na základě kterého je možné projekt užívat.

Projekt pak přechází ze stavební a technické roviny spíše k obchodně – komerční rovině, kterou je fáze provozní, kdy projekt přechází k prodeji nebo pronájmu, resp. předání nemovitosti klientovi. V případě následného prodeje developer ukončuje svůj development a nemovitost se ziskem prodává. Nejefektivnější je pak prodej na menší jednotky, z čehož má developer nejvyšší zisk. V případě následného pronájmu zřizuje developer již v přípravné fázi projektu projektový tým, který zajistí objektu správu, opravy, údržbu a další investice.

Provozní fáze bývá zpravidla nejdelší a nejnákladnější z pohledu životního cyklu projektu.

2.4.4 Likvidační fáze

V případě, že developer nazná, že provozování nemovitosti již pro něj není efektivní nebo jeho provoz vyžaduje nerentabilní investice, je tak zpravidla rozhodnuto o odstranění stavby. Projekt tak přechází do likvidační fáze. Touto fází se uzavírá cyklus developerského projektu v ekonomické i fyzické rovině.

Rozdíl výdajů a příjmů, který pramení z likvidace projektu je označován jako likvidační hodnota projektu. S touto hodnotou je třeba počítat již při přípravné fázi a náklady pramenící z likvidace projektu začlenit do cashflow projektu v posledním uvažovaném roce. Výdaje na likvidační fázi bývají často podhodnocené. V současnosti nedochází v takové míře k fyzické likvidaci v důsledku kvalitnějších konstrukčních a materiálových prvků, vyspělejší technologii provádění a lepší údržbě. [4, str. 25]

Často se v dnešní době setkáváme s prolnutím životního cyklu projektu v likvidační a přípravné fázi. V majetku velkých korporací jsou rozsáhlé brownfieldy, které jsou zatíženy chátrajícími budovami a často i ekologickou zátěží. Tyto pozemky tak cyklus do určité míry otáčejí, jelikož je třeba je v první fázi zlikvidovat a na jejich místě promyslet novou výstavbu. Tento fakt se nejvíce projeví v cashflow projektu, kdy je první rok zatížen náklady na vyklizení, odstrojení a demolice objektů, popřípadě ekologické sanace území.

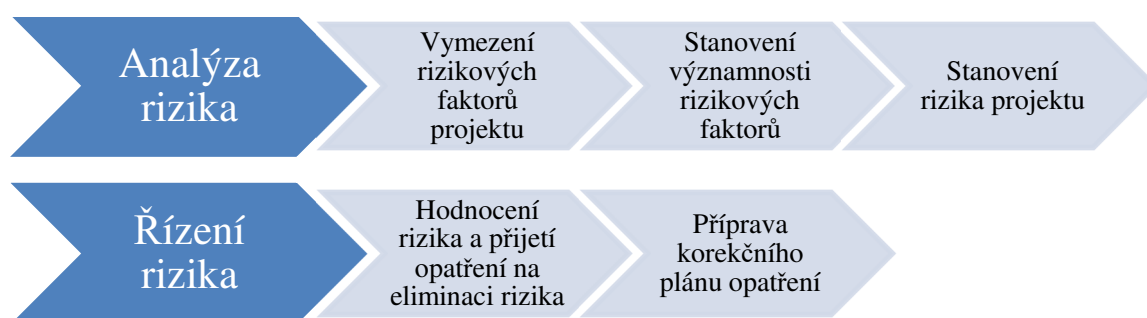
2.5 RIZIKA DEVELOPERSKÉHO PROJEKTU

Rozhodování o realizaci projektu není založeno jen na ekonomických ukazatelích efektivnosti. Tato hodnocení vycházejí z určitého předpokladu o budoucích hodnotách veličin daného developerského projektu. Přístup založený na tomto hodnocení, považuje odborná literatura za deterministický, tedy založený na jediném nejpravděpodobnějším odhadu veličin vstupu, které jsou nosné pro konstrukci ekonomického hodnocení. V rámci tohoto přístupu je však velmi důležitý faktor nejistoty, který je spojen s dosažením očekávaných hodnot a vývojem relevantních faktorů v rámci realitního trhu. Čím je nejistota vyšší, tím je vyšší riziko posuzované veličiny, resp. projektu. [4, str. 135]

Rizik při realizaci developerského projektu je mnoho. Pro developerské projekty se v přípravné fázi tvoří studie proveditelnosti, které mají za úkol rizika vymezit a kvantifikovat. Developer by tak měl ještě před zahájením investičních činností dobře zvážit rizika projektu, jelikož úměrně s rostoucím rizikem obvykle rostou i náklady projektu a logicky se pak zvyšují nároky na ekonomickou efektivnost, v rámci které je projekt posuzován.

Souhrnné aktivity, zaměřené na řízení a kontrolu rizik developerských investičních projektů jsou označovány jako management rizik. Díky tomuto nástroji lze rizika řídit v každé fázi projektu a sledovat jejich vývoj. Kontrola rizikových faktorů je pro projekt mnohdy klíčová. Základním cílem managementu rizik je minimalizace vzniku rizika a eliminace jeho dopadu na projekt. Management rizik se zpravidla strukturuje do dvou hlavních částí. V první fázi jsou rizika analyzována s cílem konkrétně stanovit rizika projektu. Následuje část řízení stanovených rizik s cílem navržení a přijetí opatření na jeho eliminaci, popřípadě na zmenšení jeho dopadů na projekt. Možný postup pro management rizik popisuje následující tabulka.

Graf 3 Rizika projektu



Zdroj: [3], vlastní zpracování

V případě velmi rizikového projektu je často v rámci projektového týmu vyčleněna osoba, která je zodpovědná za minimalizaci a management rizik. Tento manažer vyhodnocuje pravděpodobnost výskytu rizika a jeho případnou zátěž pro projekt. V takovém případě se zvyšuje úspěšnost projektu.

Developer se v rámci své činnosti zabývá hned několika oblastmi možného vzniku rizika. Tyto věcné náplně rizik včetně přiřazení konkrétních příkladů rizik popisuje následující tabulka.

Tabulka 6 Příklady rizik projektů

věcná náplň rizika	konkrétní příklad možného rizika
Technologické a výrobní	nedostatečná technologická kvalifikace dodavatele stavby, chyby v projektové dokumentaci, základové podmínky stavby, stáří stávajícího objektu, kvalita dodaných materiálů, nedostatečná kontrola dodavatele stavby, nedodržení technologických předpisů
Tržní	nedostatečná poptávka, konkurence, vysoká nabídka na trhu
Ekonomické	zvýšení cen vstupních materiálů či lidské práce, zvýšení/snížení cen nájemného
Časové	opoždění zpracování projektové dokumentace, problémy při projednání stavby, opoždění v tendru na dodavatele, opoždění stavební výroby
Finanční	zhoršená platební morálka klientů, nedostatek interních zdrojů, zdražení externího financování

Legislativní	změna daňové politiky, změna stavebních předpisů, další změny v judikátech a normách
Politické	neuspokojení společenských potřeb, nedostatečné předjednání, špatná propagace projektu
Environmentální	ekologické zátěže pozemku

Zdroj: vlastní zpracování

V případě finančního úpadku dochází u developera k bankrotu. Obvykle však developeri pro každý svůj projekt zřizují specializovanou společnost (SPV – special purpose vehicle), která je určena pouze pro účely realizace developerského projektu. V případě bankrotu jde pak do konkurzu pouze tato, většinou dceřiná, společnost. Společnost pak propadá správci konkurzní podstaty a věřitelé jsou uspokojováni v pořadí stát, banka a poté ostatní věřitelé.

Rizika projektu nejsou však pouze na straně developera. Rizika developerského projektu do značné míry přebírá generální dodavatel stavby, který byl developerem vybrán pro realizaci stavební části projektu. Snaha developera je přenést zodpovědnost za rizika projektu v co největší míře na dodavatele. Vyjednávací pozice developera je zpravidla tak silná, že dodavatelské firmy tato rizika přijímají a nesou za ně zodpovědnost. Základním dokumentem, který toto předání rizik převádí, je smlouva o dílo.

Svá rizika v developerském procesu nesou i všichni další dodavatelé stavebních částí nebo služeb a také bankovní instituce. Bankovní instituce pro projekt obvykle zajišťují externí návratné zdroje financování, což představuje rizika v podobě platební morálky developera v návaznosti na úvěrový kalendář. Banky si však podrobně vyhodnocují bonitu klienta a rizika spojená s neplacením úvěrových splátek jsou podchycena zástavními právy na pozemky, rozestavěnou stavbu či pohledávky developera. Tyto instituce nesou současně rizika finanční, legislativní či politická.

3 ZAJIŠTĚNÍ VEDENÍ DEVELOPERSKÉHO PROJEKTU

Developerské projekty jsou charakteristické rozsáhlostí zúčastněných stran a subjektů, které se podílejí na jeho zajištění. Developer je vždy tím, kdo řídí a zastřešuje portfolio zainteresovaných subjektů.

Vedení developerského projektu je zajištěno dvěma složkami nebo také dvěma subjekty. Prvním je vedení developerské společnosti jako jsou akcionáři a vedení společnosti, tedy strategickým top managementem. Jsou schvalovatelem a mohou být i tvůrcem myšlenky realizace projektu. Dalším subjektem developera je projektový tým, který je zřizován zpravidla

již při přípravě projektu a má na starost zajištění vedení, koordinace a řízení projektu ve všech jeho fázích.

Na zajištění projektů se dále významně podílejí již zmíněné bankovní instituce, generální dodavatel stavby, projektant a architekt, orgány státní správy, dodavatelé poskytující služby či dodávky potřebné pro zajištění projektu, klienti – potencionální odběratelé výstupů projektu (kupující, nájemci), subjekty poskytující poradenské a konzultační služby. Subjektů zapojených při zajištění developerských projektů může být nepochybně víc či případně méně. Konkrétní seznam subjektů účastnících se zajištění developerského projektu je odvislý od objemu projektu, jeho typu a dalších vlivů. Výše uvedené subjekty však považují za standardní účastníky téměř každého projektu. Jejich funkce a popis činností jsou pro pochopení fungování a zajištění developerských projektů blíže popsány v návazných kapitolách.

3.1 AKCIONÁŘI A VEDENÍ SPOLEČNOSTI

Akcionáři, vlastníci společností a vedení mají rozhodovací a zřizovací funkci. Mohou se účastnit na rozhodování o uzavírání významných smluv či dalších právních vztahů, rozhodují o akvizicích pozemků, o nákupu nemovitostí a zpravidla rozhodují i o prodeji či pronájmu finální budovy. O projektu rozhodují v té nejvyšší a generalizované rovině, tedy zda projekt realizovat nebo ho zavrhnout. V případě přijetí projektu zpravidla ve svých skupinách či holdinzích zřizují specializované společnosti a určují projektový tým zodpovědný za vedení a realizaci projektu.

3.2 PROJEKTOVÉ SPOLEČNOSTI

Představují speciální společnosti obvykle s právní formou akciové společnosti nebo společnosti s ručením omezeným. Jsou vytvořeny pouze pro účely projektu. Takový systém umožňuje diverzifikaci projektového rizika developera, jelikož tímto krokem přeneseme veškerá rizika na danou speciální společnost a neohrozí tak majetek skupiny/holdingu.

V odborné terminologii bývají označovány jako SPV – special purpose vehicle. Tyto společnosti mají omezenou životnost, která je zpravidla definovaná realizací a exitem developera při dokončení projektu.

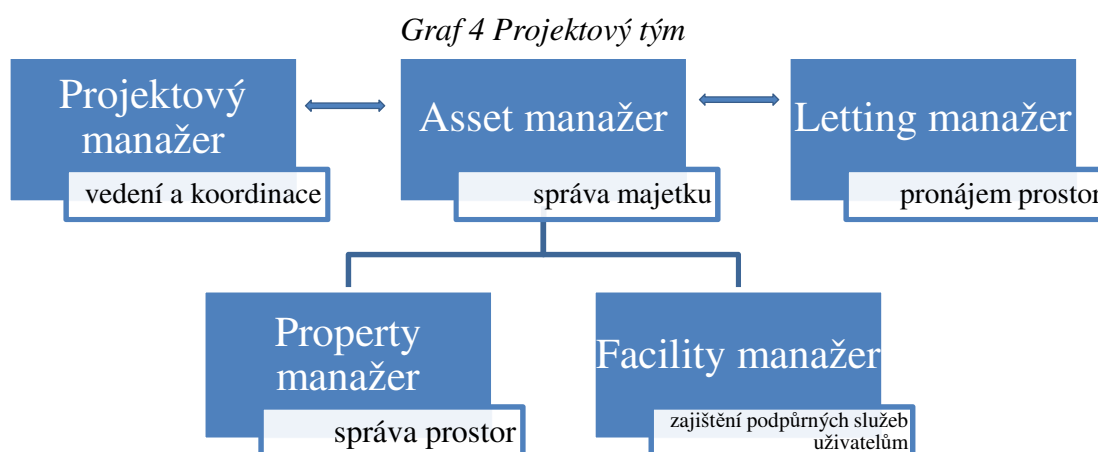
Právní forma společnosti umožňuje vedení a akcionářům snadnou převoditelnost práv a likvidaci společnosti, která se využívá při prodeji projektu. Struktura společnosti z pohledu lidských zdrojů je tvořena pouze jednateli či akcionáři, případně administrativním pracovníkem. Společnost jinak nemá žádné zaměstnance. Znamená to tedy, že všichni členové

projektového týmu, kteří se spolupodílejí na realizaci projektu nejsou zaměstnanci dané společnosti, ale sdružují se v rámci centrální společnosti v rámci holdingu/skupiny určené naopak pouze pro účely řízení lidských zdrojů.

3.3 PROJEKTOVÝ TÝM

Pro každý projekt je třeba již ve fázi jeho definování, tedy v přípravné fázi, jasně definovat matici vedení projektu. To zaručí efektivní vedení a řízení projektu po celou dobu jeho realizace. Projektový tým je zpravidla tvořen kmenovými zaměstnanci společnosti. Variantně může být projektový tým sestaven ze samostatných subjektů – odborníků. Častá je pak kombinace obou popsaných variant.

Developerské projekty jsou velmi komplexní a je tak třeba zajistit celé spektrum činností a oblastí. Optimální projektový tým větších developerských společností má různou strukturu, v jejímž rámci je však třeba zajistit veškeré činnosti. V této práci jsem definoval jednu z možných variant uspořádání projektového týmu s vymezením základního rámce činností, které jednotliví členové projektového týmu vykonávají.



Zdroj: vlastní zpracování

Vzájemnost Asset, Property a Facility manažerů je významná zejména ve velkých korporacích, spravujících široké portfolio nemovitostí s obrovským majetkem. Všechny tyto tři pozice mají společnou, i když odlišnou náplň práce, která souvisí s řízením procesů. Jejich práce vede k optimalizaci a snižování nákladů a tím ke zvýšení zisku. Mají na starost správu nemovitostí v rámci developerského projektu. Každý však z jiného úhlu pohledu.

Soulad a průsečík těchto profesí v rámci projektového týmu popisuje i ČSN EN 15221 tak, jak je patrné z přiloženého obrázku.

Graf 5 Struktura Facility managementu



Zdroj: ČSN EN 15221

Následující kapitoly blíže rozkrývají jednotlivé členy projektového týmu s vymezením základní osnovy jejich pracovní náplně a cílů.

3.3.1 Projektový manažer

Jedná se o klíčového člena projektového týmu, který má zodpovědnost za komplexní řízení developerského projektu, jeho výstupy a ostatní členy projektového týmu. Jak bylo již uvedeno, členové projektového týmu zpravidla nejsou zaměstnanci SPV společností. Obvykle za tuto společnost jednají na základě plných mocí a jsou zaměstnanci mateřské společnosti.

Úkolem projektového manažera je zajištění vedení, řízení a koordinace projektu ve všech jeho fázích. Každá z těchto fází obsahuje specifické činnosti, které projektový manažer musí zajistit, aby zajistil optimální výsledky projektu.

V přípravné fázi je zodpovědný za tvorbu developerského rozpočtu a zpracování studie proveditelnosti. Tedy zajištění všech očekávaných nákladových vstupů, vyhodnocení rizik, koncept technického a technologického řešení projektu, sestavení časového harmonogramu projektu. V této fázi může být projektový manažer také pověřen sestavením projektového týmu. Poté si s vedením či akcionáři odsouhlasí zadání projektu, jeho předpokládané ekonomické veličiny vycházející ze studie proveditelnosti a analýzy rizik.

V realizační fázi je pak zodpovědný za funkční každodenní posun a běh projektu, jeho komunikaci a dohled. Dohlíží na činnost architekta a projekčních kanceláří, následně se účastní

významných jednání spojených se zajištěním potřebných povolení. Při samotné stavební výrobě předává staveniště, řídí výrobu, kontroluje kvalitu, přejímá části zhotoveného díla, upozorňuje na vady a nedodělky až do konečné realizační fáze, tedy finálního předání díla. Schvaluje fakturaci dodavatele, kontroluje fakturované náklady dle podepsané smlouvy o dílo. Pro účely efektivní kontroly se zpravidla pro stavbu najímá externí technický dozor investora, který dohlíží na průběh výstavby a úzce spolupracuje s projektovým manažerem.

3.3.2 Asset manažer

Jak naznačuje hierarchické schéma, kterým byl vymezen projektový tým, je asset manažer úzce napojen nejen na oblast projektového managementu, ale zejména na oblast Property a Facility managementu. Předmětem Asset, Property a Facility je zejména správa a efektivní řízení aktiv – majetku. Definice, která je citovaná ze světově uznávaného oborového standardu zní:

„Asset managementem se míní systematické a koordinované činnosti a postupy, kterými organizace v průběhu životního cyklu projektu optimálně a trvale spravuje svůj majetek a aktiva, jejich související stav a výkonnost, rizika a výdaje, za účelem dosažení svých organizačních strategických plánů.“ [6]

Asset management si klade za cíl majiteli zajistit vždy optimální hodnotu majetku, jeho aktiv. Touto hodnotou je míněna komerční, estetická, funkční, popř. jiná hodnota, která přináší majiteli nemovitosti maximální přínos ve sledované době. V případě developerských projektů se tyto cíle vzájemně prolínají, avšak zásadní je pro asset manažera maximalizace komerční hodnoty spravovaného assetu – aktiva. Zpravidla má asset manažer na starost strategické rozhodnutí o investicích a rozvoje nemovitostí. [7]

Úzce spolupracuje s projektovým manažerem, se kterým konzultuje plánovanou strategii z technického a ekonomického hlediska. Společně hledají možná rizika a nastavují vstupní hodnoty do studií proveditelnosti. Pokud se jedná o nemovitost, která má být developovaná za účelem následného pronájmu, strategii a vstupní hodnoty se nastavují společně s lettingovým manažerem.

3.3.3 Letting manažer

Pozice lettingového manažera je v rámci projektového týmu významná zejména v případě komerčního developmentu, který počítá z následným pronájmem. Letting manažer je totiž v případě tohoto modelu zodpovědný za pronájem volných či připravovaných nájemních

jednotek. Úzce spolupracuje s Asset a Projekt manažerem v otázkách strategie budoucích výnosů. Sleduje vývoj na realitním trhu a aktivně vyhledává potenciální klienty do připravovaných či již existujících prostor. Zajišťuje komunikaci mezi klienty a vedením projektu. Jednání o výši nájemného provází spoustu dalších atributů a benefitů, poskytovaných k nájmu jako například kontribuce, nájemní prázdniny. Vyjednávání nájemních smluv mohou být v rámci velkých klientů, kteří hodlají obsadit tisíce metrů čtverečních procesem na měsíce či dokonce na roky. Lettingovému manažerovi pomáhá spolupráce s realitními agenty, kteří jsou navázáni na vedení společností, jež mají v plánu obsadit nové kancelářské prostory.

Součástí procesu vyjednávání je i komunikace s právníky, architekty a tzv. spaceplanery, tedy odborné společnosti, zabývající se návrhem dispozičního rozmístění pracovních míst v rámci půdorysů jednotlivých nemovitostí.

Lettingový manažer vytváří a koordinuje i marketingovou strategii projektu. V těchto činnostech spolupracuje interně s marketingovým oddělením, případně koordinuje externího dodavatele marketingových služeb. Obvykle má na starost větší nemovitostní portfolio.

Výsledkem práce lettingového manažera by měla být minimalizace neobsazenosti, resp. maximální naplnění pronajímatelných metrů čtverečních v rámci developerského projektu.

3.3.4 Property manažer

Property manažer má na starost správu rezidenčních, obchodních, kancelářských, výrobních či retailových nemovitostí s cílem zajištění optimální a kompletní správy a rozvoje majetku. Jeho cílem je optimální využití prostor vlastního či pronajatého majetku.

Má na starosti veškeré procesy s tím související, jakými jsou vyhledávání nových technologií do správy dané nemovitosti, správa stávajících a koordinace s oblastí facility a asset managementem, řeší požadavky nájemců na dané prostory, snaží se minimalizovat náklady na provoz. Property manažer musí kombinovat jak technické zajištění nemovitosti, tak řídit efektivně měnící se prostředí nemovitostí a spolupracovat s vedením společností – nájemců. Jejich potřeby a nároky pak zpracovat ve formách investičních záměrů do dané nemovitosti, posoudit jejich rentabilitu a nárokovat tyto prostředky po vlastním vedení, nejčastěji ve formách ekonomických výhledů, tzv. forecastů.

Výsledkem jeho práce by měla být neustálá optimalizace a zajištění nejlepších provozních, technických a ekonomických aspektů objektu.

3.3.5 Facility manažer

Předmětem facility manažera jsou podpůrné a servisní činnosti, což znamená zejména zabezpečení péče o nemovitosti z pohledu údržby a oprav. Zabezpečuje také správu nad bezpečnostními systémy, centrálními službami jako jsou například ostraha, úklidové práce, distribuce energií.

Zodpovědnost za tyto provozní činnosti je významná zejména v případech, kdy je developovaná nemovitost určena pro následný pronájem. Provozní fáze, kdy je objekt již pronajímán, je pro facility manažera nejobsáhlejší. V této fázi tvoří facility manažer funkci jakéhosi hospodáře objektu.

Kvalitní facility manažer umí předvídat rizikové situace a faktory provozu, čímž pozitivně ovlivňuje developerský proces. Může také významně pomoci v případě optimalizace projektu z pohledu energetické náročnosti, dispozici technických místností a jejich umístění v rámci objektu.

3.4 FINANČNÍ INSTITUCE

Developerské projekty jsou finančně náročné, a tak je třeba v průběhu životního cyklu optimalizovat cashflow projektu a zajistit vhodné financování projektu. Obvykle jsou developerské projekty určitým poměrem vlastních a cizích zdrojů. Poměr vychází ze strategie projektu, z finančního zázemí společnosti a rizikovosti projektu.

Trendem dnešní doby je dluhové financování, jelikož jsou externí zdroje financování velmi levné a společností se tak zadlužení vyplácí. Na trhu je však několik velkých developerských společností, které své developerské projekty financují výhradně z vlastních kapitálových zdrojů.

Finanční instituce, jakými jsou banky či externí investiční partneři, obvykle vyhodnocují poskytování svých zdrojů s ohledem na rizikovost projektu a jejich objem. Developer tak musí vždy kvalitně zpracovat investiční záměr (feasibility study), na základě kterého pak žádá externí finanční instituce o poskytnutí zdrojů na realizaci konkrétního projektu. Projekt je tak třeba modelovat nákladově i výnosově a veškeré předpokládané peněžní toky pak promítnout v cashflow projektu. Takto lze u projektu prokázat jeho finanční budoucnost a efektivnost v rámci návratnosti vložených zdrojů. Tento plán je pak předkládán bankám, které na základě věrohodnosti, počtu předem předjednaných smluv a dalších kritérií určují úrokovou míru.

3.5 VLASTNÍCI POZEMKŮ

V rámci developerského projektu jsou velmi důležitým subjektem i vlastníci pozemků. Mohou jimi být jak veřejné, tak soukromé osoby. Veřejnými vlastníky mohou být stát, kraje, obce, příspěvkové organizace apod. Soukromé osoby mohou být jak právnické, tak fyzické.

Vlastníci pozemků představují klíčovou roli v celém developerském procesu, jelikož pozemek je základem každého projektu. Zásadní je otázka akvizice vhodného pozemku. Vykupování pozemků, jednání s mnoha vlastníky, scelování pozemků, převody pozemků mohou developerovi v časovém harmonogramu projektu „ukrást“ až několik let. Tento dlouhodobý proces nabytí pozemků pak dále rozvíjí celý projekt.

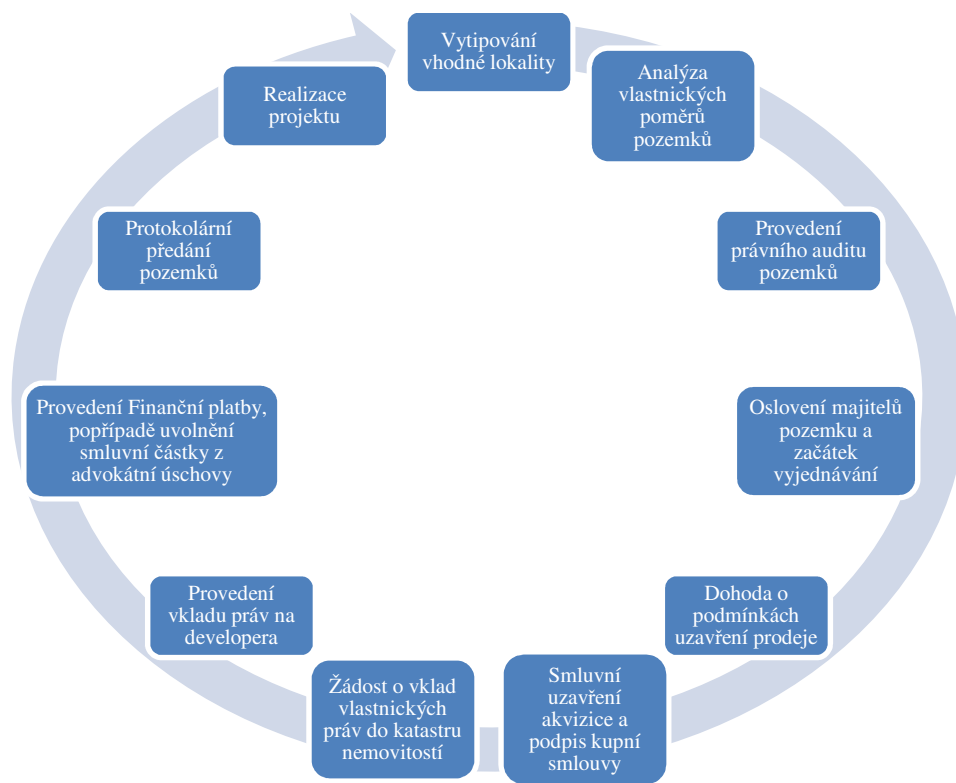
K nabytí pozemku dochází zpravidla uzavřením kupní smlouvy. Existují i případy, kdy developer pozemky pro realizaci projektu nebo její části od vlastníka pozemku pronajímá. Tato situace může nastat z různých důvodů, a to například v případě dočasných staveb. Takovou stavbou mohou být dočasná parkoviště, příjezdové komunikace a další součásti developerského projektu, které souvisejí s hlavní stavbou. Dochází tak k oddělení vlastnictví stavby a pozemku. Výhodné je v tomto případě využití práva stavby. Oproti věcnému břemenu má totiž povahu samostatné nemovité věci, což v důsledku znamená, že lze s právem stavby nakládat stejně, jako s jakoukoli jinou věcí. V případě, že je pro projekt nebo jeho část sjednáno právo stavby a investor se rozhodne projekt prodat dalšímu investorovi, právo stavby lze jako nemovitou věc prodat také. Vyžadován je vždy jejich zápis do katastru nemovitostí a písemná forma.

Způsobů nabytí práv k pozemku je však více. Nabytí pozemku je možno realizovat například přes koupi podílu ve společnosti, která pozemek, o který má developer zájem vlastní. Netradičním, avšak možným způsobem pak může být sdružení nově založené projektové společnosti s vlastníkem pozemku. Vznikne tak sdružení, v němž má developer know-how a vlastník pozemku žádanou parcelu. Obecně si však myslím, že tato forma nabytí pozemku je pro developera relativně riziková.

Typickým příkladem v současnosti je nákup pozemku zastavěného stavbami, obvykle ve špatném technickém stavu, které již chátrají. Developer pak životní cyklus projektu začíná demolicí objektů stojících na cenných pozemcích a přípravou nového projektu. Oblíbený je také tzv. redevelopment chátrajících brownfieldů. Tento typ developmentu vyžaduje velkou míru urbanistické činnosti, která zajistí soulad obnovy starých budov s novou infrastrukturou a jejich samotnou obnovou.[5]

Obvyklý proces nabytí práva k pozemkům probíhá v několika základních krocích, které popisuje následující schéma.

Graf 6 Schéma akvizice pozemku



Zdroj: vlastní zpracování

3.6 GENERÁLNÍ DODAVATEL

Forma provedení stavby pomocí generálního dodavatele je dnes nejvyhledávanější formou provedení stavby developerských projektů. Ve smluvním vztahu figuruje na straně Objednatele investor (developer) a zhotovitelem je v rámci smlouvy pouze jeden generální dodavatel. Zhotovitel v rámci generální dodávky spolupracuje s vlastními subdodavateli, které si s investorem odsouhlasil, a všechny tyto subdodavatele zastřešuje. Generální dodavatel je tak zodpovědný za kompletní dodávku veškerého architektonicko-stavebního řešení i veškerých profesí.

Úloha generálního dodavatele pak přichází v realizační fázi projektu. Obvykle je generální dodavatel vybírán v rámci výběrového řízení (tendru) pořádaného objednatelem. Tato výběrová řízení bývají zpravidla vícekolová pro dosažení optimální ceny. Do těchto výběrových řízení developer oslovuje s ohledem na objem zakázky určitý počet dodavatelů, u kterých věří, že jsou schopni stavbu realizovat.

Objednatel – developer uzavírá se zhotovitelem – generálním dodavatelem smlouvu o dílo (SoD), v rámci které mu zadává kompletní realizaci díla s veškerými riziky a specifiky. Ze SoD musí být zřejmé, kdo za provedení stavby ruší, jaká přebírá rizika, jaké jsou smluvní pokuty za nedodržení smlouvy o dílo, kdo je vlastníkem zhotovené stavby, cena realizace projektu, termín dokončení, záruky za provedení díla, fakturace, změny díla. Tento výčet nutných součástí smlouvy o dílo není kompletní, smlouvy obsahují další kritéria, která se odvíjejí od objemu a typu projektu.

Cena díla může být ve smlouvě určena jako pevná nebo maximálně garantovaná, popř. specifikována individuálně. Součástí SoD musí být také způsob fakturace za provedené práce, jejich splatnost a podmínky fakturace. Výrazným prvkem developerských smluv jsou smluvní pokuty jako jedna z povinných podmínek SoD. Smluvní pokuty hradí zhotovitel objednateli při nedodržení smlouvou vymezených situací. Obvykle volí developer tyto restriktce s vysokými sankčními postihy.

Jako jedno z nejdůležitějších kritérií při výběru dodavatele a také nedílnou součástí SoD jsou záruky zhotovitele za provedení díla. Záruky poskytuje zhotovitel objednateli pro případ pokrytí nákladů škod jím způsobených. Takový závazek je pak zpravidla zajištěn objednatel – developerem formou pozastávek z faktur zhotovitele ve výši 5-10% nebo formou bankovní záruky nebo zástavy ve formě složení peněžní částky na účet objednatele stavby a to 5-10% z celkové ceny díla. Tyto peněžní prostředky jsou zhotoviteli vypláceny zpravidla z poloviny po předání kompletního díla a z druhé poloviny po uplynutí záruční doby. Generální dodavatel tak musí plánovat své cashflow již s předpokladem pozdržení části fakturovaných peněz. Právě nedostatek cashflow může být jeden z aspektů, proč není možné, aby menší firmy působily jako generální dodavatel stavby většího developerského projektu.

Požadovaná záruční doba by měla s dostatečným přesahem pamatovat i na samotné koncové uživatele. V provozní fázi, kdy budou výstupy díla užívat již konkrétní nájemci či vlastníci, by měla být po jistou dobu zajištěna záruční doba pro případné odstranění vad a reklamačních oprav.

Zřídka se při realizaci developerského projektu setkáme s tím, že developer soutěží u zhotovitele stavební části a poté i dodavatele jednotlivých profesí. Tato forma je využívána spíše u atypických projektů, které nemají standardní průběh a povahu a také pokud se nejedná o standardní stavební technologii a metody.

3.7 PROJEKTANTI A ARCHITEKTI

Na rozdíl od generálního dodavatele, který vstupuje do developerského projektu pouze v rámci realizační fáze, provázejí projektant a architekt projekt již od přípravné fáze a přinášejí ideový návrh zamýšleného projektu. Dále svoji myšlenku projektu rozvíjejí v architektonické studii, která by již měla reflektovat a prověřit veškeré provozní, dispoziční a funkční limity a potenciál řešeného projektu. Je to velmi zdlouhavý proces, ve kterém se mísí často rozdílné představy o koncepci a budoucí podobě zamýšleného projektu. Velmi důležitý je tak pravidelný dialog developera a architekta, v rámci kterého se střetávají představy obou stran.

Developera v tomto případě nejčastěji zastupuje projektový manažer a v případě, že se jedná o projekt, který se v budoucnu má pronajímat, je účasten zpravidla i asset nebo letting manažer. Architekt na těchto koordinačních schůzkách sbírá podněty a specifické požadavky od zástupce developera.

Motivací projektového manažera je v tomto případě neoptimálnější technicko-ekonomická rovina, optimalizace funkčních vazeb, použití takových materiálů, které v budoucnu zajistí nejnižší provozní náklady a flexibilitu projektu.

Architekt na druhé straně usiluje o jedinečný vzhled, obvykle užívá hodnotné a prestižní materiály. Snaží se o to, aby projekt svým vzhledem zapadl do konceptu vnějšího prostředí, což sebou často nese vyšší náklady. Developer se pak snaží provádět na projektu materiálové a další optimalizace k zajištění ekonomičnosti při výstavbě. Architekt se snaží developerovi nabízet různé variantní návrhy pro kvalifikovaná rozhodnutí.

Lettingový manažer se při těchto jednáních snaží o maximalizaci výnosových pronajímatelných ploch v rámci objektu, zajištění optimálního dispozičního řešení, implementaci požadavků potencionálních nájemců.

Po doladění veškerých skutečností projektu přechází projekt od architekta do projekční fáze, většinou do rukou projektanta, s nímž je architekt v přímé vazbě. Úkolem projektanta je poté z architektonické studie zpracovat projektovou dokumentaci určenou pro územní řízení, stavební povolení, výběr zhotovitele a popřípadě prováděcí dokumentace. Developer obvykle zadává zpracování projektové dokumentace projektantovi včetně následného zajištění právoplatného územního rozhodnutí a dále pak stavebního povolení. Po zpracování dokumentace pro výběr zhotovitele je projektant ve velmi úzkém kontaktu s developerem při průběhu výběrového řízení a dále pak i při samotné realizaci jako autorský dozor. Flexibilně

pak řeší případné nesrovnalosti či nedostatky v projektové dokumentaci a při realizaci působí jako poradní orgán developera.

3.8 NÁJEMCI A KONEČNÍ UŽIVATELÉ

Koneční uživatelé představují od začátku životního cyklu projektu velmi důležitou roli. Vždy je na posouzení developera, v jaké kondici je trh, jak velkou novou kapacitu může absorbovat, kolik výstupů je ekonomické vytvářet. Podle konečných nájemců/ klientů/ konečných uživatelů developer měří úspěšnost projektu. V realizační fázi se snaží developer minimalizovat nákladovou stránku výstavby projektu, v provozní fázi poté maximalizovat výnosovou stránku projektu. Developer má z přípravné fáze spočítán jakýsi nulový bod investice, tedy při jaké míře obsazenosti se budou výnosy rovnat nákladům. Od této hranice se stává projekt ziskovým a lze ho považovat za úspěšný.

3.8.1 Koneční uživatelé rezidenčních projektů

V případě projektů, jejichž výstupy jsou následně určeny k prodeji – nejčastěji rezidenční segment developerských projektů, je možné výnosy generovat již při samotné realizační fázi, kdy je projekt ve výstavbě. Prodej bytových jednotek, domů či jiných rezidenčních objektů je realizován na základě smlouvy o smlouvě budoucí, kterou projektová společnost uzavírá s klientem. Tato smlouva o smlouvě budoucí tvoří pro klienta závazek uzavřít s developerem po vyzvání kupní smlouvu na konkrétní jednotku či stavbu. Pokud není ve smlouvě o smlouvě budoucí stanoveno jinak, měla by být uzavřena do jednoho roku. Takové závazky jsou typické ve fázi před vydaným stavebním povolením pro projekt.

Součástí těchto smluv jsou zálohové platby z kupní ceny. Ve většině případů financuje klient koupi hypotečním úvěrem. V těchto případech je třeba, aby měl klient při sjednání hypotéky s bankou nastaven princip uvolňování zástavního práva financující bankou. Ten zaručí, že kupní cena bude odvedena na vázaný účet banky projektu, ze kterého se po vkladu vlastnictví v rámci katastru nemovitostí uvolní částka na splátky hypotečního úvěru na financování projektu. Předmětná smlouva by měla mimo jiné řešit i ujednání o zárukách, společných prostorech, přípojkách inženýrských sítí, parkovacích stáních či ujednání o zárukách za vady.

3.8.2 Prodej celého projektu

Developerské projekty mohou být také realizovány přímo formou objednávky. Takto řešené projekty tak nepřicházejí s nabídkou, ale uspokojují již napřímo zadanou objednávku na

prostory. Trendem moderních firem je plochy pro své podnikání pronajímat, existují však i firmy, které chtějí své kanceláře vlastnit a spravovat si je samy. V tomto případě tak korporace či společnost vyhledá vhodného developera, kterému předá veškerá specifika a nároky na kanceláře či provoz a poté za ní developer realizuje celý projekt. Developer tak přebírá veškerá rizika, projekt pak dovede až k požadovanému stádiu. Prodat lze projekt ve fázi:

- Po zpracování projektové dokumentace
 - Téměř nulové riziko pro developera, nižší investiční náklady (dle stupně projektové dokumentace)
- Po akvizici pozemku do SPV
 - Projekt je projekčně připraven a projektová společnost již vlastní pozemky pro realizaci
- Prodej projektu po vydání právoplatného stavebního povolení
 - Často se prodej v této fázi realizuje u problémových projektů, které se projednávají několik let a pro developera ztratí prioritu – své prostředky a kapacity investuje po vydání stavebního povolení na jiném projektu, a tak tento projekt prodává
- Prodej projektu v realizační fázi Shell & Core
 - Projekt je dotažen do fáze pouze základních úprav, bez interiérových klientských úprav (bez dokončovacích prací fitoutů)
- Prodej celého projektu po realizaci
 - Po dokončení a kolaudaci projektu, většinou je prodána celá projektová společnost
 - Zdlouhavý proces, právní audit
- Prodej projektu po jednotkách
 - Nemovitost (výstup projektu) je odprodávána po částech

Při prodeji je investice dříve inkasována a požadovaný zisk tak developer inkasuje dříve. Většina developerů v České republice upřednostňuje tyto projekty s kratším investičním horizontem, zejména co se týče rezidenčních staveb. Komerční stavby vyžadují dlouhodobější investici, která má návratnost v jednotkách či desítkách let. Příjmy jsou realizovány formou plynoucích nájmů a poskytovaných služeb.

Převod projektu z developera na finálního investora může proběhnout dvěma způsoby. Standardně probíhá prodej celé projektové společnosti, která je pro projekt vytvořena, a to

nejčastěji po vydání právoplatného kolaudačního souhlasu. Komplikovanější a z daňového hlediska méně výhodným způsobem je prodej samotné stavby.

Při převodu provádí finální investor právní audit projektové společnosti a poté nastává samotné právní nabytí. Při tomto auditu se zkoumají zejména podmínky prodeje, vztahy a záruky s dodavateli spojenými s projektem, platnost veškerých povolení a stávající závazky a smlouvy projektové společnosti. Při právní analýze jsou také zkoumány veškeré úvěrové smlouvy, kterými se projekt financoval. Ty mají jasně stanovená pravidla, která nemusí kolidovat s převodem vlastnických práv a která nebývají na první pohled zjistitelná z účetnictví a ostatních dokladů. Kupní cena u takového typu projektů bývá velmi vysoká a je tak třeba jasně stanovit způsob splatnosti a podmínky úhrady.

3.8.3 Koneční uživatelé u pronajímatelných ploch

V případě projektů, jejichž výstupy jsou určeny k následnému pronájmu bývá developerský projekt s konečným nájemcem zasmluvněn ještě před jeho dokončením. Strategie obchodního plánu obsazení developerského projektu se napříč developerskými společnostmi různí.

Mnohé developerské společnosti dokonce nezačnou se samotnou realizací dříve, než mají plánovaný objekt z určitého procenta pronajat. Společnosti tímto minimalizují vlastní investici a projektové riziko. Může se také jednat o jednu z podmínek dluhového financování z pohledu bank. V praxi to pak funguje tak, že projektový manažer projektu vede přípravnou fázi, snaží se zpracovat podrobnou studii proveditelnosti, dopracovat projektovou dokumentaci a získat potřebná povolení. Paralelně k těmto činnostem se snaží lettingový manažer do plánovaného objektu zasmluvnit budoucího nájemce – konečného uživatele. Tento proces má velmi různý průběh, který je odvislý zejména od strategie, s jakou se nájemce hledá. Do velkých komerčních projektů je snaha získat tzv. velkou rybu, neboli nájemce, kterým lze plánovaný projekt obsadit z 60-100%. Jedná se o velké korporace, které mívají specifické nároky na prostory zpracované do formy tzv. check-listů, ve kterých podrobně specifikují své požadavky na kancelářské prostory. Lettingový manažer pak musí úzce spolupracovat s projektovým manažerem při přípravě projektové dokumentace s návaznostmi na tato specifika potencionálních nájemců a snažit se o to, aby již projektová dokumentace s těmito specifiky počítala. V ideálním případě by se činnosti projektového a lettingového manažera měly časově sejít s tím, že lettingový manažer podepíše s nájemcem smlouvu o smlouvě budoucí nájemní s jasnou specifikací prostor, termínem nastěhování, počtem parkovacích stání a případnými

benefity, které developer nájemci poskytne. Tyto benefity jsou při současném konkurenčním prostředí developerských projektů významné. Nejčastějšími benefity poskytovanými k zasmluvnění nájemců do plánovaného projektu jsou zejména snížení ceny za parkovací stání, platební prázdny, kontribuce na vybavení prostor.

Část developerů jde naopak strategií realizace developerského projektu na spekulaci, kdy realizační fázi nepodmiňuje zasmluvnění konečných uživatelů. Projekt tak dopředu nemá konkrétního nájemce a výstavba se realizuje i přes nulovou obsazenost. Konkrétního nájemce pak projekt získává zpravidla až v průběhu výstavby, popřípadě po jeho dostavění. Většinou developer projekt dostaví do stádia Shell & Core, což obnáší všechny práce hlavní stavební výroby a přípravu pro přidruženou stavební výrobu pro profese. Developer po zasmluvnění nájemce poté ve spolupráci s konkrétním nájemcem a jeho požadavky vyřeší vnitřní funkční, dispoziční a provozní řešení, tedy již zmíněné fitouty.

4 SPECIFIKA DEVELOPERSKÝCH PROJEKTŮ

Tato část práce analyzuje a popisuje vybraná specifika developerského trhu v České republice. Ve svých částech se kapitola zabývá zejména územním plánováním, problematice určení výměr ploch developerských projektů, environmentální certifikaci budov a fenoménu sdílených kanceláří – co workingu. Tyto analyzované problematiky mají vliv na úspěšnost developerských projektů a ovlivňují jejich realizovatelnost a efektivnost.

4.1 ÚZEMNÍ PLÁNOVÁNÍ A JEHO VLIV NA DEVELOPERSKÉ PROJEKTY

Územní plánování má nepochybně zásadní vliv na plánování developera a nelze ho podceňovat. Jedná se o klíčový prvek rozvoje území, který vydává a spravuje veřejný sektor. Význam územního plánování je dán tím, že v konečném důsledku ovlivňuje vzhled a zástavbu okolního prostředí, které nás obklopuje. Z toho vyplývá, že územní plánování ovlivňuje nejen developery, ale život prakticky každého občana, který v daném území žije.

Jedná se o specifický druh plánování, které komplexně a soustavně řeší funkční využití území, stanovuje zásady jeho rozvoje a organizace a věcně koordinuje výstavbové činnosti, které ovlivňují rozvoj území. Územní plánování je určeno na tvorbu udržitelného rozvoje. Snaží se vytvářet optimální předpoklady pro zabezpečení trvalého souladu všech přírodních, civilizačních a kulturních hodnot v území.

V českém právním řádu je předmět územního plánování obsažen především v zákoně č. 183/2006 Sb. O územním plánování a stavebním řádu.

Cíle a úkoly územního plánování ve stavebním zákoně upravují § 18 a § 19.

„(1) Cílem územního plánování je vytvářet předpoklady pro výstavbu a pro udržitelný rozvoj území, spočívající ve vyváženém vztahu podmínek pro příznivé životní prostředí, pro hospodářský rozvoj a pro soudržnost společenství obyvatel území a který uspokojuje potřeby současné generace, aniž by ohrožoval podmínky života generací budoucích.“ [9; § 18].

Cílem územního plánování je mj. také koordinovat veřejné i soukromé záměry změn v území, výstavbu a jiné činnosti ovlivňující rozvoj území. [9; § 18]

Sladit všechny tyto cíle dohromady tak, aby se vzájemně nevylučovaly, byly v zájmu společnosti a v synergii veřejného a soukromého záměru, je však značně nejednoduchý úkol.

Z § 18 zákona č. 183/2006 Sb. pak vyplývá, že cílem územního plánování je navržení co možná nejoptimálnějšího uspořádání území z pohledu funkčního a prostorového s tím, že je vždy třeba dbát na ekologická, ekonomická, stavebně technická, kulturní a sociální kritéria rozvoje území.

Úkolem územního plánování je především stanovení koncepce rozvoje území a posouzení potřeb těchto změn s posouzením veřejného zájmu a s přihlédnutím požadavků na využívání a prostorové uspořádání území a řešení staveb. Veškeré tyto úkoly jsou uvedeny v § 19 zákona č. 183/2006 Sb.

Hlavními úkoly územního plánování je tedy:

- zajištění a posouzení stavu území a jeho hodnot,
- zjištění a prověření potřeb změn v území,
- stanovení koncepce rozvoje území,
- stanovení urbanistických, architektonických a estetických požadavků na využití
- stanovení etapizace provádění změn v území
- zajištění takových podmínek, které zaručují hospodárné nakládání s veřejnými rozpočty

a další úkoly, které jsou obsaženy v § 19 v prvním odstavci pod písmeny a)-o)

[9; § 19]

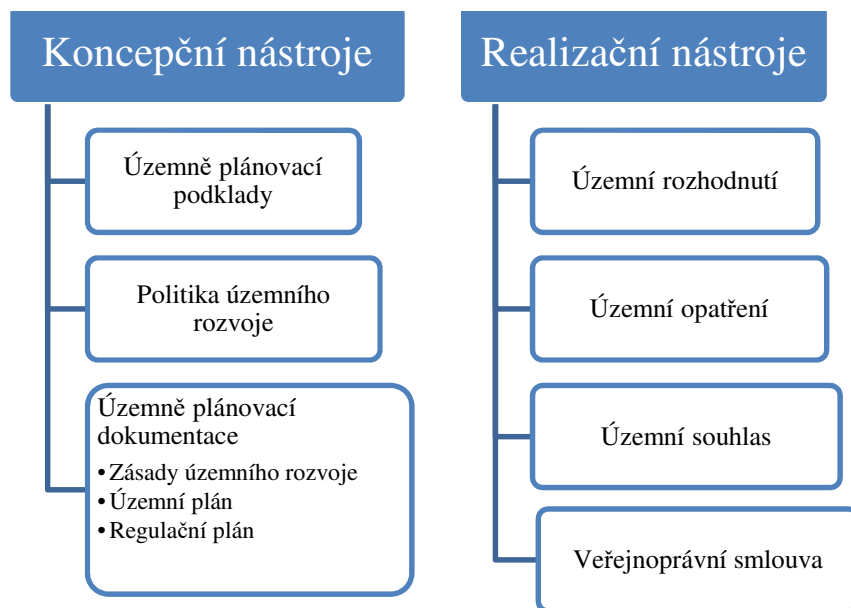
Jak uvádí Franková, proces územního plánování se skládá z fáze koncepční a realizační. Ve fázi koncepční je plánováno a usměrňováno budoucí uspořádání území do budoucna. V realizační fázi je pak koncepční fáze reálně prováděna. [8, strana 28]

Nástroje územního plánování jsou pak:

- územně plánovací podklady
- politika územního rozvoje
- územně plánovací dokumentace
- územní řízení a územní rozhodování
- územní opatření
- úprava vztahů v území

Stejně jako proces územního plánování, tak i nástroje územního plánování lze dělit na koncepční a realizační.

Graf 7 Nástroje územního plánování



Zdroj: vlastní zpracování

„Obtížnost územního plánování, resp. naplňování jeho cílů spočívá v nutnosti zohledňovat různé veřejné i soukromé zájmy, které obvykle již ze své podstaty nejsou ve vzájemném souladu, přitom úkolem územního plánování je naplňování těchto zájmů a snaha o nalezení jejich vzájemného souladu.“ [8, strana 29]

Jak je z výše uvedeného zřejmé, problematika územního plánování zasahuje do každodenního života nás všech. Z pohledu developera má územní plánování zásadní vliv. V přípravné fázi projektu, kdy probíhají akvizice pozemků, jejich scelování a úpravy jsou

zpracovávány právní a technické analýzy, jejichž výsledkem je pak závěr, zda pozemek lze zastavět plánovanou stavbou. Z tohoto pohledu je pak pro developera nejvýznamnějším nástrojem územní plán. Právě na ovlivnění podoby územního plánu se developeři zaměřují nejvíce. Požadavky developerů jsou však uplatňovány i v rámci nadřazeného dokumentu územního plánu, a to zásad územního rozvoje, v rámci kterých se nejčastěji snaží hájit záměry významných ploch průmyslových zón. Jelikož jsou s problematikou územního plánování a developery nejvíce svázány územní plány, bude taky práce blíže rozebírat problematiku územních plánů.

4.1.1 Územní plán (ÚP)

Územní plán je jedním z dokumentů územně plánovací dokumentace a představuje soubor grafických a textových dokumentů, které navrhují a regulují výstavbu ve vymezeném území. Tímto územím může být území celé obce, celé území hlavního města Prahy nebo jen jeho vymezenou část. Územní plán představuje výsledek územního plánování, který v souvislostech a podrobnostech území zpřesňuje a rozvíjí cíle územního plánování a určuje, jakým způsobem se bude dané území dál vyvíjet.

Zpracování územního plánu je dlouhodobý proces v řádu let, který je důležité zpracovávat s ohledem na udržitelnost území tak, aby se z něj dalo čerpat co nejdéle. Zpracovaný územní plán je výsledkem velkého množství dohod, projednání s obyvateli obce, pro které se plán tvoří.

Jak tvrdí Valtr, je při tvorbě územního plánu nutné najít vždy vyvážený poměr řádu a volnosti. Dle této teorie jde o to, aby území nebylo přeregulováno a mělo při svém rozvoji možnost určité volnosti. Ponechávat přílišnou volnost však může přinést zbytečná úskalí. Vždy je tak třeba hledat optimální poměr regulace. [10]

Územní plán je vytvářen s dlouhodobým horizontem a v rámci této dlouhodobosti může území doznat různé změny v záměru využití prostoru nebo rozvoje. Urbanista, který územní plán zpracovává, by tyto možné scénáře měl předpovídat a funkční využití ploch plánovat s ohledem k těmto skutečnostem.

Z tohoto vyplývá, že přílišné regulace zabránilo přirozenému rozvoji území a ve většině případů budou spíše ve veřejném zájmu a nebude příliš respektovat zájmy soukromé. Veřejný zájem tak bude upřednostněn, velmi dobře bude řídit rozvoj dané lokality, jelikož striktně vymezí funkční využití těchto ploch. V případě, kdy plochy umožňují přílišnou volnost, může být těžší regulovat jeho vývoj z pohledu veřejné správy. Na druhou stranu soukromé zájmy

investorů a developerů nebudou svázány přílišnými omezeními a oni budou moci své projekty realizovat jednodušeji a efektivněji.

Obce nemají dle zákona č.183/2006 Sb. o územním plánování a stavebním řádu výslovně povinnost jej pořizovat. V případě, že obec územní plán nemá zpracován, je vývoj a rozvoj v takové obci nekoncepční.

Obsah územní plánu vymezuje příloha č.7 Vyhlášky o územně analytických podkladech, územně plánovací dokumentaci a o způsobu evidence územně plánovací činnosti č. 500/2006 Sb. Skládá se z textové a výkresové části. Výkresová část barevně a zkratkami v mapě vymezuje funkční využití ploch, které územní plán dovoluje. Textová část pak pamatuje na popis a právní ošetření možností funkčního využití jednotlivých ploch. Vymezuje, k čemu lze pozemky využít, které stavby jsou podmíněně přípustné a které na dané ploše nelze realizovat. Obvykle uvádí další omezující podmínky jako limity výšky stavby, zastavěnost a další. Tyto podmínky platí pro novou výstavbu, závazné jsou i pro existující výstavbu.

Územní plánování by mělo být kontinuální a každá obec by měla mít nastavenou stabilní koncepci, které se bude držet. Kvalitně zpracovaný územní plán, který myslí na rozvoj území v dlouhodobém horizontu by se měl měnit pouze minimálně a ze závažných důvodů.

Körner zmiňuje zejména tři faktory, které mají vliv na změny územně plánovací dokumentace v ČR, a to:

- Změna legislativy, která vyvolá nutnost změn v ÚP
- Změny postojů, strategických názorů či zájmů veřejné samosprávy
 - Tyto změny nastávají zpravidla po volbách, které významně obmění politické obsazení
 - Vliv lobby či developerů
- Uvedení do souladu s nadřazenou územně plánovací dokumentací [11]

4.1.2 Developer a územní plán

Ze závěrů a východisek popsaných v předchozí kapitole vyplývá zásadní vliv územního plánu pro developery. Developeri a investoři hrají při pořizování územního plánu společně s dalšími investory zásadní roli. O zahájení pořizení územního plánu rozhoduje dle §44 Zákona č.183/2006, o územním plánování a stavebním řádu, ve znění pozdějších předpisů zastupitelstvo obce a to buď:

- z vlastního podnětu,
- na návrh orgánů veřejné správy,
- v návaznosti na návrh občana, právnické či fyzické osoby, jejichž práva se vztahují k pozemku či stavbě na území obce
- na návrh oprávněného investora

Developer a investory je tak možné zahrnout nejčastěji právě do poslední zmíněné skupiny. Developer je tak v oprávněných případech oprávněn podat návrh na pořízení či změnu územního plánu (stává se navrhovatelem), o kterém rozhoduje zastupitelstvo příslušné obce v samostatné působnosti. Zastupitelstvo pak určí odpovědného zastupitele, který bude spolupracovat s pořizovatelem změny ÚP.

Náklady, spojené s projednáním územního plánu hradí pořizovatel, který změny vyvolal, pokud je pořízení změny územního plánu vyvoláno jeho výhradní potřebou a pokud obec podmíní změnu pořízení ÚP za úplatu. Rozlišení otázky úhrady nákladů na pořízení územního plánu řeší §45 stavebního zákona. I když přísluší v těchto případech úhrada nákladů developerovi, nutně to neznamena, že bude pořizovaný územní plán vypadat podle jeho požadavků.

Cílem developera je však právě dosažení změny dle jeho požadavků. Proti těmto požadavkům je však velmi často veřejnost ve formě různých spolků či aktivistů, kteří vstupují do procesu projednání pořízení změny ÚP. Dochází tak k demokratizaci procesů, což je považováno za cestu k trvalému udržitelnému rozvoji. Zapojením veřejnosti se však tyto procesy značně zpomalují, a to je investory a developery negativně přijímáno. Často se totiž do projednání připojují subjekty, které rozvoj území účelově sabotují. Poté se již nejedná o demokracii, ale spíše o nekalé tržní poškozování, jelikož tyto subjekty pouze zdržují a maří investici do území.

Developer by se tak měl snažit hledat cestu k veřejnosti již předem, tvořit si vlastní dobré vztahy s veřejností a PR. Z dlouhodobějšího hlediska se tato energie, kterou developer vloží do vztahů s veřejností, vrátí formou kratších a méně problémových projednání. Výhodou udržování vztahů s veřejností je i fakt, že je možné dopředu projekt připravovat v souladu s veřejným zájmem, což přináší všeobecný prospěch.

Změny územního plánu na podnět investorů a developerů vyvolávají mnoho pochybností. V jedné ze svých závěrečných zpráv konstatuje dokonce veřejný ochránce práv, že na objednávku developerů dochází často k účelovým a nekoordinovaným změnám v

územním plánu. Takto řešené změny ÚP pak mohou negativně ovlivnit vzhled prostředí a fungování území včetně jejich návazností. Nutné je však podotknout, že rozhodnutí o podobě a změnách ÚP je čistě rozhodnutím zastupitelstva obce.

4.2 VÝPOČET A MĚŘENÍ PLOCH V RÁMCI DEVELOPERSKÝCH PROJEKTŮ

Významným specifikem developerských projektů je výpočet a měření ploch. V současné době totiž neexistuje závazná a jednotná metodika měření a způsobu výpočtu podlahových ploch. Každý developer používá k tomuto účelu jinou metodiku a na realitním trhu tak vzniká roztržštěnost těchto metodik.

Při zkoumání problematiky v rámci této práce jsem také zaznamenal druhý rozměr daného problému, který vidím v rozdělení přístupu developerů k přijetí a sjednocení závazné metodiky. Někteří přijetí jednotné metodiky vítají, na trhu jsou však i developeři, kteří tento zájem nesdílejí. Tato rovina má přesah do etického rámce některých developerů, kteří tím zastírají transparentnost a jednotnost pro klienta. Takový nejednotný řád totiž umožňuje developerům obchodovat s metry svévolně na základě vlastního určení ploch.

Prozatímni nejednotnost měření a výpočtu ploch není problémem jen v ČR, ale potýká se s ní evropský i celosvětový trh. Rozdílnost v rámci určování podlahových pronajímatelných či prodejních ploch přináší i zahraniční developeři, investiční a realitní skupiny investující na území České republiky. Mezi těmito subjekty existuje spousta metodik, které vycházejí z obvyklostí daného developera, místních zkušeností, norem či nepřímo regulujících právních norem.

Tato problematika různorodosti metodik výpočtu ploch s sebou nese nepřehlednost pro konečné klienty, realitní agenty, ale i pro odbornou veřejnost. Mnohdy neprůhledné a nesystémové měření může být marketingovým účelovým nástrojem developera.

Pokud se v rámci těchto úvah zaměřím na komerční kancelářské objekty, má tato problematika další významný aspekt v podobě přiřazení nevýhradních společně užívaných pronajímatelných ploch. Ty jsou funkčně a provozně využívány všemi nájemci a je pro ně nutné určit konkrétní poměr, v jakém se budou jednotlivým nájemcům účtovat. Poměr, v jakém se přiřazují k jednotlivým nájemcům, se nazývá tzv. add-on factor. Co přesně je předmětem add-on factoru, tedy rozpočítané ceny za metr čtvereční pronajímatelné plochy, je velmi těžké určit

a opět je zde zřejmá metodická nejednotnost. Rozdílné bývá pojetí ploch vnitřních sloupů v dispozicích, dělicích příčkách, vstupním lobby, společné recepci či výtahů.

Problematika jednotnosti určování pronajímatelných či prodejních ploch má vliv zejména na smluvní cenu. Ta je totiž v drtivé většině nájemních či prodejních smluv určována jako jednotková prodejní cena za metr čtvereční vynásobená pronajímanou či prodejní plochou. Výsledná prodejní či nájemní cena se tak může vlivem různorodosti značně lišit.

Stanovení a výpočet od začátku určuje developer, konkrétně má tuto problematiku v rámci komerčních projektů v projektovém týmu na starost lettingový manažer. Nájemce či kupující má samozřejmě právo si plochy přeměřit dle vlastní metodiky a o ceně či ploše tak s developerem licitovat.

4.2.1 Užívané metodiky

Jak bylo již řečeno, v rámci českých obchodních vztahů developer – klient v současné době neexistuje závazná legislativní úprava, která by jasně vymezila předmět úpravy měření ploch pronajímatelných či prodejních ploch.

Současná legislativa se soustředí spíše na úpravu určení ploch v rámci bytových jednotek, i když tato úprava současně řeší i nebytové jednotky (zák. č.89/2012 Sb, § 1158, ods. (2)). Tuto legislativu můžeme nalézt v § 3 Nařízení vlády č.366/2013 Sb. o úpravě některých záležitostí souvisejících s bytovým spoluvlastnictvím k provedení zákona č.89/2012 Sb. (NOZ), který vymezuje plochu bytu jako:

(1) Podlahovou plochu bytu v jednotce tvoří půdorysná plocha všech místností bytu včetně půdorysné plochy všech svislých nosných i nenosných konstrukcí uvnitř bytu, jako jsou stěny, sloupy, pilíře, komíny a obdobné svislé konstrukce. Půdorysná plocha je vymezena vnitřním lícem svislých konstrukcí ohraničujících byt včetně jejich povrchových úprav. Započítává se také podlahová plocha zakrytá zabudovanými předměty, jako jsou zejména skříně ve zdech v bytě, vany a jiné zařizovací předměty ve vnitřní ploše bytu.

Závazný z pohledu úředního fiskálního pohledu a dalších zvláštních účelů a znaleckých posudků je pouze zákon č.151/1997 Sb. o oceňování majetku ve znění pozdějších předpisů a jeho prováděcí vyhláška č.441/2013 Sb. v aktuálním znění. Pokud však k účelům ocenění není legislativně požadován znalecký posudek, v obchodním realitním styku nepředepisuje legislativa jednoznačný předpis. Měření a výpočet výměr staveb a jejich částí řeší Příloha č. 1 k Vyhlášce č.441/2013Sb.

Samotná úprava oceňovací vyhlášky ani uvedeného nařízení vlády by však pro účely konkretizace ploch nedokázala tuto komplexní problematiku řešit do potřebných detailů.

Z pohledu trhu je na jednu stranu správné, že nejsou developeri tímto předpisem zavázáni a volí si svoji metodiku dle své úvahy. Tato metodika je vymezena zejména pro účely úředního ocenění nemovitostí pro znalecké účely. Na druhou stranu by měla být s klientem diskutována a předána konkrétní metodika postupu výpočtu pronajímatelných ploch a neměl by mu být tento postup zamlčen a skrýván pod souhrnná čísla.

Část developerů z celého světa se však snaží o zavedení mezinárodního standardu stanovení ploch bytových a nebytových prostor. Tímto standardem je International Property Measurement Coalition (IPMSC). Jedná se o standardizovaný a celosvětově použitelný standard pro metody měření nemovitého majetku, zvláště bytů a nebytových prostor. Jeho cílem je sjednotit metodiky a způsob měření, a to zejména pro developery přecházející na cizí trhy, kde jsou jiné zvyklosti, a tím zlepšit a dosáhnout vyšší transparentnosti při určování měření ploch. Samotné IPMSC na základě výzkumu globální realitní společnosti JLL poukazuje na fakt, že v závislosti na použité metodě měření podlahových ploch se může tato plocha odchýlovat až o 24%, jak popisuje následující obrázek, který také poukazuje na některé metody měření v zahraničí jako GIF, RICS, PCA, Singapore measuring practise, BOMA, HKIS.

Obrázek 1 International Property Measurement Coalition

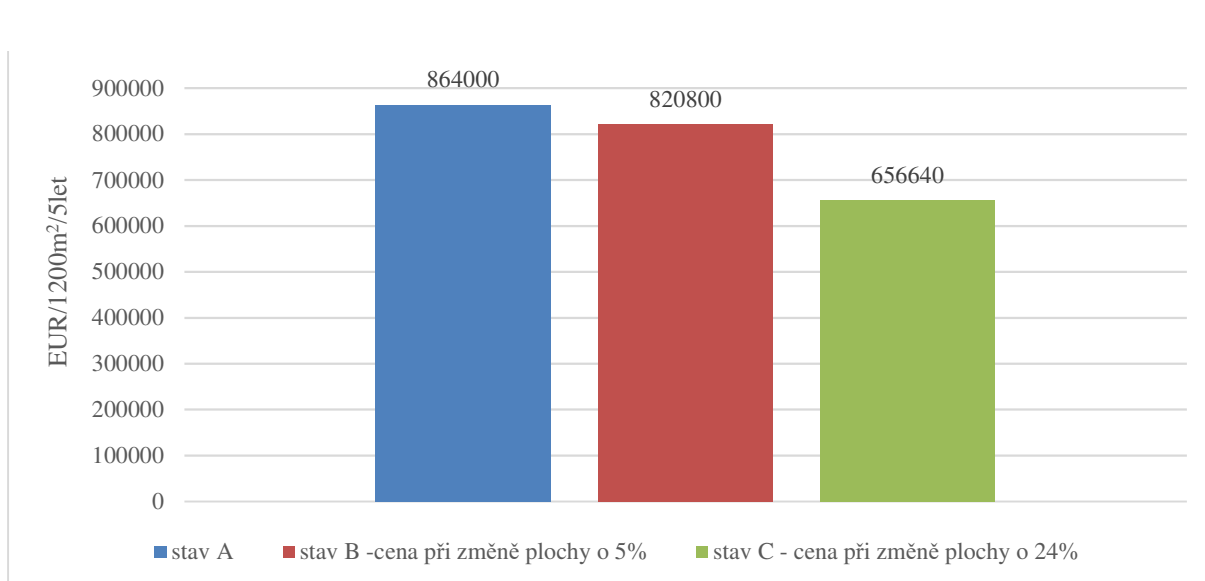


Zdroj: <https://ipmsc.org/>

4.2.2 Vliv určení výměry na nájemné

Následující graf ukazuje zjednodušený modelový příklad společnosti, která se rozhoduje na aktuálním trhu kancelářských budov o pronájmu 1200m². Použit je nejobvyklejší typ smlouvy na dobu určitou v délce 5ti let a je použito průměrné nájemné pro brněnský trh s kancelářskými budovami, který v případě budov standardu A činí 12EUR/měs/m².

Graf 8 Rozdíl ceny za pronájem vlivem změny metodiky



Zdroj: Vlastní zpracování

Pokud by tedy firma za nastavených zjednodušených podmínek podepsala nájemní smlouvu s developerem, který bude určovat plochu dle metodiky za stavu C dle grafu, která zahrnuje pouze čisté podlažní výhradní plochy, za 5 let nájmu by zaplatila o více než 200 tis. EUR méně, než kdyby developer určoval plochy dle metodiky, která vymezuje do pronajímatelné plochy podlahové plochy konstrukcí, příček, sloupů atd. V případě určité metodiky, která by se lišila pouze o 5% ploch, tento rozdíl tvoří více než 43 tis. EUR.

V ČR, Evropě a vlastně celosvětově se tak ukazuje, jak potřebné je přijmout technický předpis, který jasně a závazně určí metodiku pro výpočet a měření ploch rezidenčních i komerčních prostor v rámci developerských projektů. Přijetí, implementace a legislativní potvrzení takového předpisu však bude trvat nějaký čas a zatím nevnímám, že by na přijetí této normy byl vyvíjen větší politický tlak.

Zavedení nového standardu v oblasti měření ploch nemovitostí je v dnešní době považován za jednu z priorit realitního trhu, který tento trh vývojově posune.

Proto do doby přijetí této normy považuji za důležité vymezení a předložení konkrétního postupu výpočtu ploch klientovi. V návaznosti na provedenou analýzu developerských projektů a společností již narážím na trhu na developery, kteří se v rámci spíš projektů s výpočty netají a snaží se je transparentně klientovi předávat a diskutovat, což vnímám jako správný krok.

Problém určení konkrétní výměry ploch, o kterém se na konec této kapitoly okrajově zmíním, je spojen s přesností výpočtů v návaznosti na stupeň projektové přípravy. Přesnost

výpočtu ploch se zpřesňuje s tím, v jakém stupni projektové dokumentace je vypočítávána. Platí pak pravidlo, že s rostoucí detailností projektové dokumentace se výrazně zpřesňuje i výpočet pronajímatelných ploch v rámci projektu. Developer tak může použít transparentní a jednoznačnou metodiku výpočtu, jeho výsledky se však budou lišit s postupným zpřesňováním projektové dokumentace a jiné budou po samotné realizaci, a to mnohdy i v řádech jednotek procent.

4.3 ENVIROMENTÁLNÍ CERTIFIKACE BUDOV

Trendem vyspělých zemí je vytváření nároků na budovu z pohledu šetření životního prostředí při výstavbě a následném provozu a užívání. V této návaznosti vznikly z hlediska udržitelného rozvoje certifikační metodologie, které zaručují, že je hodnocená budova vystavěna šetrně k životnímu prostředí a že je v souladu s udržitelným rozvojem. Samotná certifikace je kvantifikované hodnocení míry naplnění stanovených kritérií trvale udržitelné stavby. Existuje několik ucelených systémů certifikace budov k hodnocení, z nichž jsou v Evropě nejčastěji používané a vyhledávané jsou systémy LEED a BREEAM.

Developeři certifikaci budov velmi rychle zařadili do obecného standardu při výstavbě významných budov, které už dnes nevznikají bez certifikace. Certifikací dnes již někteří nájemci podmiňují obsazení budovy. Certifikace tak přináší vyšší pronajímatelnost, snižuje náklady a tím zvyšuje zisk. Z pohledu facility managementu díky provedení budovy dle certifikací lze snížit starosti s údržbou, systémy a provozními náklady.

Enviromentální certifikace budov představuje vyjádření a potvrzení mimořádných vlastností budovy. Nájemci jsou dnes ochotni za certifikovanou budovu připlatit, vnímají to jako prestižní ocenění, které garantuje kvalitní vnitřní prostředí pro práci a společenskou odpovědnost společnosti k životnímu prostředí.

Certifikované budovy mají nižší provozní náklady. Díky optimalizaci zdrojů při výstavbě je zamezeno nadměrnému plýtvání se spotřebou vody, elektřiny a dalších zdrojů.

4.4 SDÍLENÝ PRACOVNÍ PROSTOR - CO WORKING

Tato práce je v rámci developerských projektů zaměřena zejména na kancelářský segment trhu, kde je možné pozorovat nastupující trend co workingu, neboli sdílenému pracovnímu prostoru. Na trhu se dnes objevuje neustále vyšší poptávka po pracovním prostředí typu co working nebo community hub a to zejména u nových startupových (začínajících) firem.

Trend sdílených kanceláří je ve světě velmi populárním a aktivity tohoto typu začíná realizovat čím dál více developerů. Poptávka po takových kancelářích je relativně vysoká.

Koncept sdílených kanceláří je pro dnešní zrychlenou dobu a vyvíjející se ekonomiku nestálých pracovišť některých společností jedním z možných trendů dalších let. Rozvoj takových center je možné pozorovat na evropském i globálním trhu. K systému co workingových center přistupují nejen menší lokálnější či startupové firmy, ale i velké korporace. Výhodou takých center je možné navázání spolupráce s dalšími subjekty, uvolněnější atmosféra na pracovišti a také jasně definované náklady na pracoviště.

Měnící se styly pracovních návyků, nových technologií, práce z domu (home working) a co workingových kanceláří budou mít určitý vliv na budoucí vývoj trhu s kancelářskými plochami. Jejich budoucí vliv můžeme sledovat na světovém trhu, zejména pak v USA, kde se stala velmi moderní platformou co workingových kanceláří společnost WeWork, která je dnes jedním z největších pronajímatelů kanceláří v New Yorku a rychle expanduje po celém světě.

5 FAKTORY OVLIVŇUJÍCÍ ÚSPĚŠNOST DEVELOPERSKÝCH PROJEKTŮ

Každý developerský projekt má svá specifika a rozdílnosti, což z něj činí jedinečné dílo. Jedinečnost každého projektu ovlivňuje jeho úspěšnost.

Specifika a rozdílnosti každého projektu mohou mít na projekt vliv pouze v některých fázích, nebo jej mohou ovlivňovat po celý životní cyklus. Projekt mohou ovlivnit markantně nebo mají pouze marginální vliv na jeho úspěšnost. Těchto faktorů jsou desítky. Jejich rozdílnost a specifická může mít na projekt pozitivní či negativní vliv. Také platí, že ne každý faktor je vnímán pozitivní/negativní optikou stejně developerem a finálním klientem.

Rozdílný je také vliv jednotlivých faktorů z pohledu typu developerského projektu. Faktory, které markantně negativně ovlivňují rezidenční projekty, mohou pro logistické projekty působit marginálně pozitivně.

Developer tak při přípravě každého projektu musí zhodnotit veškeré faktory, které jsou specifické pro zamýšlený projekt. Všechny tyto faktory mají samozřejmě přímý vliv na ocenění projektu. Stanovení cen pronájmů či prodejů výstupů projektu je tak velmi komplikované a vyžaduje rozsáhlou znalost trhu a jeho aktuální ekonomické situace.

Z těchto závěrů je zřejmé, že je pro developera důležité s ohledem na specifické faktory projektu plánovat jak nákladovou, tak výnosovou stránku projektu. Projektový tým by tak měl projednat veškeré možné faktory a vlivy projektu a předběžně vyhodnotit jeho proveditelnost.

Pro developera je velmi důležité již v přípravné fázi projektu sledovat trendy na trhu a snažit se přivést na trh projekt, který bude co nejvíce odpovídat aktuálním nárokům klientů. Jednoduše by měl developer na trh dodat nabídku, která přitáhne dostatek poptávky. Jedině tak může být projekt úspěšný a klientsky atraktivní.

Tato práce je v rámci developerských projektů zaměřena zejména na komerční projekty kancelářského segmentu. V dalších částech této práce tak již bude tato práce uvažovat faktory typické pro kancelářský segment trhu.

V rámci této práce jsem rozdělil faktory, mající vliv na úspěšnost projektů, na dvě hlavní skupiny, které budu v následující části práce analyzovat a to:

- Klíčové faktory, podle kterých dnes nájemci vybírají kancelářské prostory,
- Faktory, které limitují rozvoj kancelářského developmentu.

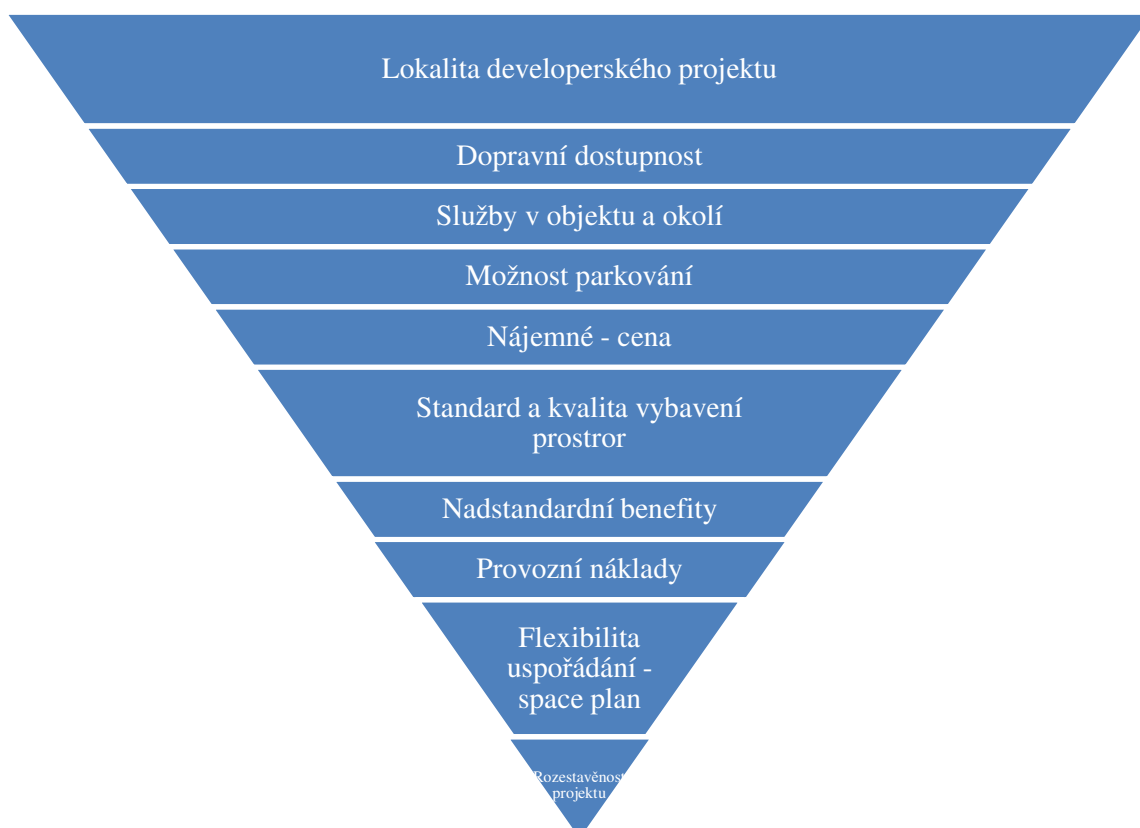
5.1 KLÍČOVÉ FAKTORY PŘI VÝBĚRU KANCELÁŘSKÝCH PROSTOR

Tento soubor klíčových kritérií vyplývá spíše ze strany poptávky – nájemců/klientů a jejich dnešních nároků na kancelářské prostory. Významné jsou tyto faktory i pro developery, kteří na trh přinášejí nabídku. Pokud se developer nebude při plánování svých projektů orientovat dle současných kritérií, bude jeho projekt s vysokou pravděpodobností neúspěšný. Proto je důležité specifikovat klíčové faktory, na základě kterých dnešní nájemci vybírají své kancelářské prostory k pronájmu.

Zatímco pro některé nájemce může být klíčovým faktorem rychlá dostupnost na letiště a flexibilní otevřené prostory, pro další tímto faktorem může být umístění v rámci centra města nebo vysoký technický a technologický standard budovy. Důležité je tak specifikovat cílovou skupinu potencionálních nájemců.

Klíčové faktory, které nejvíce ovlivňují úspěšnost developerských projektů, vycházejí z analýzy zpracované touto prací a částečně ze studií od CEEC Research, ve kterých se k těmto klíčovým faktorům vyjadřují ředitelé předních developerských společností.

Graf 9 Klíčové faktory



Zdroj: vlastní zpracování

5.1.1 Lokalita

Lokalita je považována za nejdůležitější faktor, který má vliv na prakticky všechny další aspekty projektu. Projekt může být technicky jedinečný, klientům nabízet výborné funkční a dispoziční řešení, vysoký standard kvality materiálů, ale pokud nebude vystaven v kvalitní, dobře dostupné a atraktivní lokalitě, jeho úspěšnost se radikálně snižuje.

Významnost lokality je dobře měřitelná i z cen jednotlivých pozemků, na kterých jsou projekty realizovány. Již v přípravné fázi projektu, kdy jsou pozemky nakupovány, tvoří jejich cena dobrý indikátor. Zpravidla pak platí, že s rostoucí jednotkovou cenou pozemku roste i prestiž a atraktivnost pozemku. Cena pozemků roste s velikostí a významností města, ve kterém se nacházejí. Cena pak zpravidla dál roste v závislosti na snižující se vzdálenosti projektu vůči centru města.

Centra jsou již prakticky zastavěné stávajícími objekty, nejčastěji starší zástavbou. Realizace nové výstavby výnosovými komerčními či rezidenčními stavbami je většinou realizována od centra. S rostoucí vzdáleností od centra však zákonitě nemusí klesat cena pozemků. Pozemky v lokalitě, která má kvalitní a dostatečně kapacitní dopravní dostupnost,

vhodné terénní poměry, vybudovanou infrastrukturu, optimální pozici vůči oslunění a další optimální faktory pozemku na ceně se vzdáleností výrazně neztrácí.

5.1.2 Dopravní dostupnost

Dopravní dostupnost je druhým významným faktorem, který má vliv na úspěšnost projektu a úzce souvisí s faktorem lokality. Pro projekt jsou pak v rámci tohoto faktoru určující zejména dostatečně kapacitní komunikace napojené na významné komunikace a dálniční síť, dostupnost veřejné dopravy a možnost parkování.

Dobrá dopravní dostupnost je závislá na typu developované nemovitosti. Například logistická či nákupní centra jsou obvykle vystavována na periferiích významných měst, v blízkosti či přímém napojení na dálniční systém či významné silniční tepny. Naopak rezidenční či administrativní projekty, které se lokalitou snaží cílit spíše nedaleko center měst, vnímají dopravní dostupnost nejen z příjezdové a odjezdové stránky věci, ale zásadní dopravní dostupnost pro ně znamenají parkovací stání a přístupnost zastávek veřejné městské dopravy. Dobrá dopravní dostupnost u menších měst a obcí je vázána zejména na silniční dopravu, zastávku vlaků a autobusů.

Nejde samozřejmě jen o formální přítomnost několika parkovacích stání a přítomnost nedaleké zastávky. Samotná zastávka musí umožňovat dobré dopravní spojení s centrem města a jeho městských částí a zajišťovat pravidelné frekventované linky a minimum nutných přesedání v rámci města.

5.1.3 Služby v objektu a okolí

Tento faktor v dnešní době stále nabývá na významnosti a developeři se předhánějí v množství služeb, které nájemcům nabízí.

V době velmi nízké nezaměstnanosti jsou benefity a pracovní prostředí velmi důležitý faktor pro příliv kvalitních pracovníků a jejich udržení. Dnešní zaměstnavatelé tak hledají pro své zaměstnance dobře vybavené prostory, aby maximalizovali pohodlí a spokojenost svých zaměstnanců. Společnosti tak kancelářské prostory vybírají i v souvislosti s tím, jaké služby nabízí přímo samotný objekt, ale i jeho přímé okolí.

Úspěšnost developerského projektu tak do značné míry determinuje množství a kvalita poskytovaných služeb přímo v objektu a jeho okolí.

Objektové služby zpravidla zajišťuje přímo developer tak, aby byl schopný garantovat jejich nejvyšší kvalitu a stabilitu. Pro své nájemce se developer snaží zajistit zejména vysoce funkční, estetické prostředí recepce, vstupního lobby a prostranství před objektem. K tomu zajišťuje developer zpravidla 24 hodinové služby recepce a ostrahy 7 dní v týdnu, zajišťuje úklidové a údržbářské činnosti a údržbu zeleně. Lettingový manažer se v průběhu realizace a provozní fáze snaží zajistit návazné služby, které zpříjemní a usnadní každodenní život osob, které budou budovu užívat. Náklady těchto služeb jsou zahrnuty v ceně nájemného spolu s dalšími objektovými službami. Větší kancelářské objekty dále disponují menšími pronajímatelnými jednotkami zpravidla v přízemí objektů za účelem umístění služeb. Do těchto objektů se developer snaží přilákat stravovací provozy, kavárny, obchody s potravinami, fitness, poštovní služby, květinářství, kadeřnictví a další služby, které jsou pro nájemce atraktivní. Čím atraktivnější je samotný objekt pro potenciálního nájemce, tím úspěšnější se projekt stává.

Začátky provozní fáze projektu, kdy projekt zpravidla není zcela obsazený, může být z pohledu obsazení pronajímaných jednotek, určených pro služby, kritický. Tyto služby pak nemají takovou poptávku, aby se staly rentabilní, a do doby, než se projekt zcela naplní, bývají ztrátové a to zejména u projektů, které jsou realizovány v business parcích založených na pohybu zaměstnanců z kancelářských prostor. Developer tak mnohdy na tyto jednotky výrazně snižuje nájemné, popřípadě takové provozy po určitou dobu dotuje. Je důležité si uvědomit, že provoz těchto jednotek zajišťující služby není ani tak o výnosnosti těchto jednotek, jako o přidané hodnotě pro celý objekt z pohledu vybavení službami. Pro developera tak ztrátovost za pronájem těchto jednotek nehraje roli, jelikož přítomnost těchto služeb zvyšuje celkovou prestiž a atraktivitu projektu.

Služby v okolí objektu dotváří pro nájemce ideální mix služeb objektových a služeb okolí. Platí, že s lokalitou blížící se centru se zvyšuje množství a koncentrace služeb. Developerské kancelářské projekty řešené v centru tak nemusí příliš řešit přítomnost a zajišťování služeb v okolí. Velmi důležité je vytvářet a zajišťovat tyto služby zejména u projektů, které se nacházejí dál od centra a nemají takový přístup ke službám, které fungují nezávisle na projektu.

Výčet služeb občanské vybavenosti, které jsou dnes pro nájemce důležité, a které se snaží developer zajistit, popisuje následující tabulka.

Graf 10 Služby objektu a okolí

recepce 24/7 včetně recepčních služeb jako třídění a zpracování pošty nájemcům	zajištění ostrahy objektu 24/7	parkoviště pro návštěvníky, nejlépe v podzemních garážích	restaurace, kavárny, stravovací provozy
pekárny, potraviny	kadeřnictví, květinářství	fitness, napojení na cyklostezky, popř. další sportovní zázemí	bankovní služby, bankomaty
zajištění správců a údržbářů přímo v objektu	lékařské služby	trafika	bezbariérovost budov

Zdroj: vlastní zpracování

5.1.4 Možnost parkování

Možnost parkování zpravidla úzce souvisí s faktorem dopravní dostupnosti a navazuje i na lokalitu. Platí, že čím lepší lokalita vůči centru města, tím hustější a komplikovanější je dopravní dostupnost a také lze zpravidla tvrdit, že projekty blíže centru trpí nedostatkem parkovacích míst. Projekt, který nezajistí v dostatečné míře parkovací místa, se nemůže v rámci dnešního trhu stát konkurenceschopným. Nároky, které kladou nájemci na dnešní kancelářské prostory, totiž jasně ukazují na podmínku parkovacích stání pro své zaměstnance.

Vyžadovaným standardem jsou dnes také parkovací stání přímo v objektu, nejčastěji jako podzemní garáže. Pouze několik málo projektů je však schopné zajistit dostatek parkovacích stání v poměru k trvalým pracovním místům v rámci projektu uvnitř. Již při plánování projektu je tak třeba uvažovat o potřebách parkovacích ploch, k čemuž také developera při projednávání v rámci stavebního řízení donutí dotčené orgány státní správy.

Stavební úřad při stavebním řízení obvykle požaduje doložení výpočtu dopravy v klidu, který představuje nedílnou součást dopravního systému a tvoří regulační prvek dopravního řešení města. Výpočet dopravy v klidu upravuje norma ČSN 736056 a jejím předmětem je návrh a posouzení odstavných a parkovacích ploch na veřejně přístupných komunikacích. V současné době trpí většina měst v České republice nedostatkem parkovacích míst.

Například dle brněnské radnice chybí v některých městských částech až 40% potřebných parkovacích míst. V centru města je tato hodnota během pracovních dní ještě vyšší.

Město Brno tak po vzoru některých ostatních velkoměst pracuje na přípravě systému rezidenčního parkování, které má stanovit nová pravidla pro parkování tří typů řidičů: rezidenty, abonenty a návštěvníky. [12]

5.1.5 Nájemné

Co nejnížší cena nájmu za kvalitní a moderní prostory představuje pro nájemce také důležitý faktor při výběru. V poslední době však lze na trhu pozorovat chování nájemců, kteří jsou ochotni připlatit si za kancelářské prostory vysoké kvality v dobré lokalitě. Cena nájemného je samozřejmě pořád rozhodující faktor, ale pokud má projekt optimální mix ostatních faktorů, které nájemci vyhovují, rád si za ně dnes připlatí. V čím dál vyšší míře se začíná prosazovat kvalita a to i díky dobré ekonomické situaci v ČR.

Aktuální nejvýše dosažitelná cena nájemného v Praze je uváděna hodnotou 20EUR/m²/měsíc, v Brně je to 13,5EUR/m²/měsíc. Těchto hodnot dosahují developeři pouze u prémiových kanceláří nejvyšší kvality, dle vyjádření ředitelů developerských společností v rámci průzkumu společnosti CEEC Research je v Praze standardním nájemným částka kolem 14EUR/m²/měsíc a analogicky tak lze vyvodit průměrné reálné nájemné v Brně na výši kolem 9,5-11EUR/m²/měsíc v kancelářích třídy A.

5.1.6 Standard vybavení prostor

Developer obvykle definuje a zaručuje určitý standard technické infrastruktury, jakosti materiálů a prvků v budově. Projekty, které již při výstavbě znají svého budoucího nájemce, jsou budovány do standardu požadovaného nájemcem. Při vyjednávání developer uvádí standard provedení konstrukcí a prvků, který obsahuje cena nájemného. Základní standard provedení, platí developer - pronajímatel. Nájemce pak může v realizační fázi projektu

specifikovat nadstandard vybavení, jehož náklad pak zpravidla nese sám. Developer zpravidla deklaruje standard u následujícího vybavení a technologií:

Graf 11 Standard vybavení prostor objektu

Space plan	<ul style="list-style-type: none"> •schéma dispozičního uspořádání pracovních míst, zasedacích místností, phone boxů a dalších dispozičních řešení pro konkrétního nájemce
Dělení prostor	<ul style="list-style-type: none"> •standard materiálu příček - sádkartón/ zdivo/ skleněné/ plastové, zvukotěsnost atd
Chlazení a topení	<ul style="list-style-type: none"> •stanovení systému vytápění a chlazení - deskové tělesa, podlahové, Fan Coilové jednotky
Vzduchotechnika	<ul style="list-style-type: none"> •nucené větrání, podtlakové větrání atd., větrání v zasedacích místnostech - hygienické normy
Elektroinstalace	<ul style="list-style-type: none"> •elektrické rozvody 220V okružem ve zdvojené podlaze či parapetních žlábech, příčkách - obvykle vypočteny ve standardu na 100m²
Slaboproud	<ul style="list-style-type: none"> •EPS - elektronická požární signalizace •EZS - elektronický zabezpečovací systém •CCTV - kamerový systém budovy •Datové rozvody - telefonní a internetové linky, rozvody ve stropu či podlaze, žlábech či příčkách, stanovení počtu vývodů
Okna	<ul style="list-style-type: none"> •materiál, dvojskla trojskla, tepelně technické standardy, protihlukový standard
Podlahy	<ul style="list-style-type: none"> •zdvojené podlahy, pochozí vrstvy, koberce
Výška stropů	<ul style="list-style-type: none"> •čistá světlá výška - standard 2,8m, většinou developeři volí min. 3m
Toalety	<ul style="list-style-type: none"> •obložení, zařizovací předměty, podhledy
Kuchyňky	<ul style="list-style-type: none"> •nábytek, použité zařizovací předměty
Stínění	<ul style="list-style-type: none"> •venkovní systém, závislost na ostatních podlažích, napojení na systém MaR
Měření a regulace	<ul style="list-style-type: none"> •standard možného ovládání, měření a regulace všech systémů

Zdroj: vlastní zpracování

5.1.7 Nadstandardní benefity

Podle průzkumu společnosti CEEC Research poskytuje více než třetina developerských společností svým zákazníkům slevy z nabídkových cen nájemného a více než polovina developerských společností poskytuje nad rámec slevy z ceny nájmu ještě nadstandardní benefity. Nejčastěji jsou těmito nadstandardními benefity nájemní prázdniny, kdy nájemce neplatí po dohodnutou dobu nájemné, popřípadě platí pouze jeho sníženou částku. Dalším častým benefitem jsou tzv. kontribuce, což jsou developerem poskytnuté finanční prostředky přepočítané zpravidla na m², za které nájemce provádí fitouty vnitřních prostor. Kontribuce představují pro developera účinný nástroj ve formě investičních pobídek pro potenciální nájemce při jednáních o pronájmech prostor.

5.1.8 Provozní náklady

Provozní náklady objektu tvoří důležitý faktor pro rozhodování nájemce. Developer totiž zpravidla nájemci účtuje dvě složky nájemného a to položku za nájemné prostor a položku za provozní náklady. Náklady za provozní náklady jsou přepočteny a vztaženy stejně jako nájemné v jednici metru čtverečního pronajímatelné plochy.

Provozní náklady budovy tvoří:

- náklady na údržbu a správu budovy,
- náklady na ostrahu,
- náklady na úklid a likvidaci odpadů, údržbu zeleně a sněhu,
- revize a servis technologií a vybavení nájemních jednotek
 - Požární klapky a ucpávky, EZS, EPS, Hasicí přístroje a hydranty, SHZ – Sprinklery, požární evakuační rozhlas, výtahy a eskalátory, chlazení a vytápění, systém měření a regulace, servis dveří a vrat, parkovací systém, detekce CO, úpravy vody, kanalizace, kamerový systém CCTV
- Technické zabezpečení budovy
- Pojištění budovy
- Daň z nemovitosti
- Energie ze společných prostor (plyn, teplo, voda, stočné, srážková voda)

Každý developer pak může nájemcům poskytnout konkrétní a transparentní výpočet provozních nákladů a informovat nájemce o celkovém provozu a budoucích nákladech.

Mnohdy však developer neposkytuje zcela transparentní výpočet těchto nákladů a přistupuje k ocenění provozních nákladů paušálovou částkou na m².

Provozní náklady na kancelářské budovy třídy A v Brně se v současné době pohybují v rozpětí 50-80 Kč/m²/měsíc. Z této ceny je pak zřejmé, proč je tento faktor zahrnut jako významný při rozhodování potencionálních nájemců. Developer by tak měl vždy aktivně hledat takové řešení projektu, které zajistí minimalizaci provozních nákladů. Snížení a optimalizace provozních nákladů mohou projekty docílit mimo jiné i environmentální certifikací popsanou v předchozí kapitole.

5.1.9 Funkční, provozní a dispoziční řešení

Mezi odbornou veřejností je dnes předmět funkčního a dispozičního řešení projektu velmi diskutované téma. Developeři se postupně poučují ze svých realizovaných projektů, ve kterých stavěli často neefektivně řešené dispozice, které přinášely takzvané „mrtvé metry“ pronajímatelných ploch. To se samozřejmě negativně projeví již ve fázi přípravné, konkrétně při tvorbě rozpočtu. Tyto „mrtvé metry“ totiž pro klienty nelze pronajmout či prodat, což projekt negativně ovlivňuje. Tlak na efektivní využití a maximalizaci pronajímatelné plochy je tak dnes typickou záležitostí při tvorbě projektových dokumentací a dispozičního a provozního uspořádání projektu.

Prostorový rozvrh projektu je významný pro bezkolizní provoz a optimální rozmístění a zónování jednotlivých funkcí v rámci objektu. Nezdařilé či nedostatečně promyšlené řešení hmotového návrhu v zárodcích projektové přípravy tak může přinést značné problémy ve vnitřním členění a uspořádání vnitřního provozu. Již při plánování hmotové studie by tak měl být developer ostražitý a dávat důraz na kvalitní využití vnitřních prostor. Takto řešený projekt pak přináší harmonii funkčního, dispozičního a provozního řešení. Právě tato harmonie poukazuje na kvalitní hodnotu architektury a zajišťuje úspěšnost projektu v rámci tohoto faktoru.

Smysl efektivního plánování tak přináší prospěch jak developerovi, tak i jeho klientům. Určitá svoboda v návrhu funkčního, dispozičního a provozního řešení objektu se nabízí při realizaci novostaveb. Problematictější, a v dnešní době čím dál častější, je však situace adaptací stávajících objektů pro novou funkci a provoz. Jak bylo již v této práci poznamenáno, kvalitních pozemků v dobré lokalitě a dopravní dostupnosti blízko centra měst ubývá a tyto příležitosti postupně mizí. Proto se na trhu objevuje čím dál více projektů, které řeší rekonstrukci stávajících objektů, popřípadě jejich adaptaci k novým účelům. Projektant je u těchto projektů

limitován a často omezen jejich dispozicí a nastaveným provozním uspořádáním. U těchto projektů je tak třeba opravdu důkladně zvážit veškeré varianty možných řešení a promyslet funkční řešení ploch. Právě tyto projekty pak zpravidla přinášejí nejvíce „mrtvých metrů“.

5.1.10 Rozestavěnost projektu

Tento faktor ovlivňuje úspěšnost projektu zejména v případě menších firem, které neplánují pronájem v dlouhodobějším horizontu. Větší firmy jsou zpravidla v kontaktu s developerem již ve fázi plánování projektu a uzpůsobují tak časové hledisko stěhování možnostem postupu výstavby. Výstavba velkých kancelářských budov zabere minimálně rok a půl roku od předání staveniště zhotoviteli. Developeri se snaží své budovy předpronajímat a směřovat dokončení prostor v koordinaci s koncovými nájemci, kterým aktuálně končí nájemní smlouvy nebo požadují rozšíření či konsolidaci prostor.

5.2 FAKTORY, KTERÉ LIMITUJÍ ROZVOJ KANCELÁŘSKÉHO DEVELOPMENTU

Tyto faktory jsou charakteristické spíše ze strany nabídky – developera a jsou poplatné zejména přípravné fázi, kdy je třeba s těmito faktory, které pro projekt představují rizika co nejlépe pracovat. Všechny níže jmenované faktory jsou velmi synergické a mají přímé souvislosti s ostatními specifiky či aspekty kancelářského trhu, které jsou v rámci této práce řešeny.

Faktorů, které nejvíce limitují dnešní kancelářský trh, je spousta. V rámci této práce uvádím nejdiskutovanější a mnou vyhodnocené jako nejvýznamnější. Následující tabulka je shrnuje včetně kratšího adresného komentáře.

Graf 12 Faktory limitující rozvoj kancelářského trhu

Vyšší nabídka nad poptávkou

Nabídka nových kancelářských budov je dnes tažena silnou poptávkou a má tak dobrou absorpci. I přes silnou nabídku je však v ČR nabídka vyšší. Předpokladem pro optimální vývoj je hospodářský růst v rámci celé ČR, což povede k expanzi firem a ještě většímu zesílení poptávky.

Nedostatečná nová poptávka

Na současný trh nepřicházejí ve velké míře nové společnosti, poptávka je tažena zejména renegociacemi, konsolidací či expanzí stávajících firem na trhu. Pro zajištění optimálního růstu kancelářského trhu je potřeba na trh dovést nové společnosti.

Nadměrná byrokracie ze strany státu

Ze statistik a průzkumů plyne závěr, že příprava nového kancelářského projektu od definování záměru a jeho iniciace záměru až po získání stavebního povolení trvá dle zkušeností ředitelů developerských společností 4-7 let vlivem nadměrné zátěže v podobě zpracování studií pro dotčené orgány státní správy.

Dlouhé a složité vyřizovací schvalovací procesy se negativně podepisují na rozvoji nové výstavby.

Snížením nadměrné byrokracie dojde ke snížení cen na trhu, kvalitnější nabídce a zvýšení poptávky včetně přílivu nových společností.

Nestálá a nevyhovující legislativa

- Územní plánování, EIA, Stavební zákon, další předpisy
- Časté změny legislativy jsou všeobecným problémem nejen developerů. Firmy potřebují stabilní legislativní rámec, ve kterém se mohou pohybovat. Nejistota prostředí zatěžuje přípravu a plánování, prodražuje projekty a ve výsledku tak tvoří nevýhodu pro všechny zainteresované strany.
- Developery a další investory pak trápí zejména problematika starých a neaktuálních územních plánů, které čekají na své změny několik let, popř. desetiletí.
- Například územní plán města Brna byl schválen roku 1994 a je jedním z nejstarších územních plánů v ČR. Jeho obnova a nahrazení za nový územní plán se však prozatím nevyvíjí příliš optimisticky a hovoří se i o situaci, kdy vyprší jeho platnost a město Brno nebude mít schválený žádný územní plán.
- Zásadní pro projekt tak je jeho soulad s územně plánovací dokumentací - v případě nutnosti změny územního plánu se projekt protahuje o několik let, dále pak podpora a názor veřejnosti a místních samospráv.
- EIA může přípravu projektu také značně prodloužit a to dle odhadů až o 1,5 roku. Musí totiž proběhnout zjišťovací řízení - vyjádření k dokumentaci - zpracování posudku - veřejné projednání - vydání stanoviska - možnost odvolání.

Nedostatek kvalitních ploch

Je následkem nedostatečného územního plánování, plochy jsou téměř vyčerpány a územní plány nejsou pro vymezení dalších ploch příliš flexibilní.

Nedostatek finančních zdrojů pro realizaci

V současné době tento problém není příliš aktuální, na trhu je přetlak levných finančních zdrojů, banky se předhánějí v poskytování nízkých úroků pro své klienty.

Cena peněz v dnešní době vytváří u investorů chuť investovat do nemovitostí přinášejících pravidelný výnos, což pro trh v poslední době znamenalo vytvoření větší nabídky nad poptávkou

Zdroj: vlastní zpracování, CEEC Research

6 ANALÝZA DEVELOPERSKÝCH PROJEKTŮ

Následující analýza se zabývá kancelářským trhem v České republice, který je v současné době tažen převážně nově developovanými budovami. Tento segment komerčních developerských projektů je typický tím, že jsou developované budovy uvažovány pro následný dlouhodobý pronájem. Největší trh takových nemovitostí je v rámci České republiky v Praze, následován brněnským a ostravským trhem na místech z pohledu objemu druhém, resp. třetím. Díky relativně silné poptávce předvádí tento segment realitního trhu dynamický růst díky novým developerským projektům.

Analýza je zpracovaná na základě dat zveřejňovaných v současné době největšími konzultačními a poradenskými společnostmi napříč realitním trhem, soustředěných na trh s administrativními budovami.

Hlavními zdroji informací, zejména pak číselných dat pro analýzu, byl Prague Research Forum (PRF) a Regional Research Fora (RRF), jejímiž členy jsou aktuálně společnosti CBRE, Colliers International, Cushman & Wakefield, JLL a Knight Frank. Tyto společnosti navzájem sdílejí základní informace o kancelářském trhu zejména v Praze, Brně a Ostravě za účelem poskytnutí co možná nejúplnějších a nejpresnějších dat o vývoji kancelářského trhu nemovitostí a developerských projektech. Činnost PRF podporuje instituce RICS, což je globální profesionální instituce, která prosazuje odbornou kvalifikaci a standardy ve vývoji a řízení pozemků, nemovitostí, stavebnictví a infrastruktury.

Dalšími zdroji informací pro analýzu byly studie developerských společností CEEC Research a informace neziskového občanského sdružení Asociace pro rozvoj trhu nemovitostí (ARTN).

6.1 KANCELÁŘSKÝ TRH V ČR

Analyzovány byly dva největší tuzemské trhy, a to pražský a brněnský. Pro jednoznačné vymezení analyzovaných dat je třeba vymezit kritéria, dle kterých jsou data posuzována a analyzována tak, jak je definuje PRF.

6.1.1 Celková výměra moderních kanceláří

V rámci realitního trhu s kancelářskými budovami se uvažují třídy kvality budov A, B, C. Existuje několik výkladů standardů, které prezentuje například Asociace pro rozvoj trhu nemovitostí nebo PRF. Pro účely této práce bude dále vycházeno ze standardizace prostor dle

Prague Research Fora, která definuje nejvýznamnější hodnotící kritéria pro kanceláře třídy A a B.

Do analyzovaných dat jsou tak zahrnuty výměry všech dokončených kancelářských ploch, které byly vystaveny od roku 1990 nebo jsou nově zrekonstruovány do standardu třídy A a B a jsou obsazeny majitelem nebo jsou určeny k pronájmu. Zahrnuty jsou tímto způsobem i budovy státní správy. Zahrnuty jsou pouze budovy s výměrou vyšší než 1000m². Mezi analyzovaná data jsou zařazeny budovy, které splňují následující kritéria pro třídy A a B:

Graf 13 Kritéria pro zatřídění do třídy kancelářských prostor A a B

Rok dokončení (po 1990)/ rekonstrukce	Velikost a vzhled recepce	Světlá výška kancelářských prostor	Zdvojená podlaha	Snížené podhledy
Flexibilní rozvržení prostor	Klimatizace	Možnost parkování	Velikost souvislé kancelářské plochy	Šetrnost budovy
Otvíravost oken	Rezervní zdroj	Externí stínění	Moderní výtahy	Možnost přístupy do budovy 24/7

Zdroj: vlastní zpracování, PRF

6.1.2 Realizovaná poptávka

Představuje pronajatou, prodanou, předpronajatou či předprodanou hrubou celkovou podlahovou plochu koncovým klientům za uvedené období. Celková realizovaná poptávka obsahuje i renegociace. Renegociacemi se rozumí prodloužení pronájmů či podnájem prostor. Čistá realizovaná poptávka je očištěna o poměr renegociací.

6.1.3 Míra obsazenosti

Představuje podíl skutečně volných prostor v dokončených budovách na celkové výměře.

6.1.4 Nejvyšší dosažitelné nájemné

Je určováno jako nájemné v nově developovaných budovách, v dobré lokalitě s vysokou technickou kvalitou v třídě A.

6.2 ANALÝZA KANCELÁŘSKÉHO TRHU V PRAZE

Praha představuje v rámci ČR největší trh s pronájmem administrativních ploch developerských projektů a je tahounem tohoto segmentu v rámci ČR. Každoročně jsou na pražském trhu realizovány transakce s více než 400 tis. m² kancelářských ploch. Praha se dle Českého statistického úřadu rozkládá na území cca 496km² a žije v ní 1,28 mil. obyvatel.

6.2.1 Nabídka

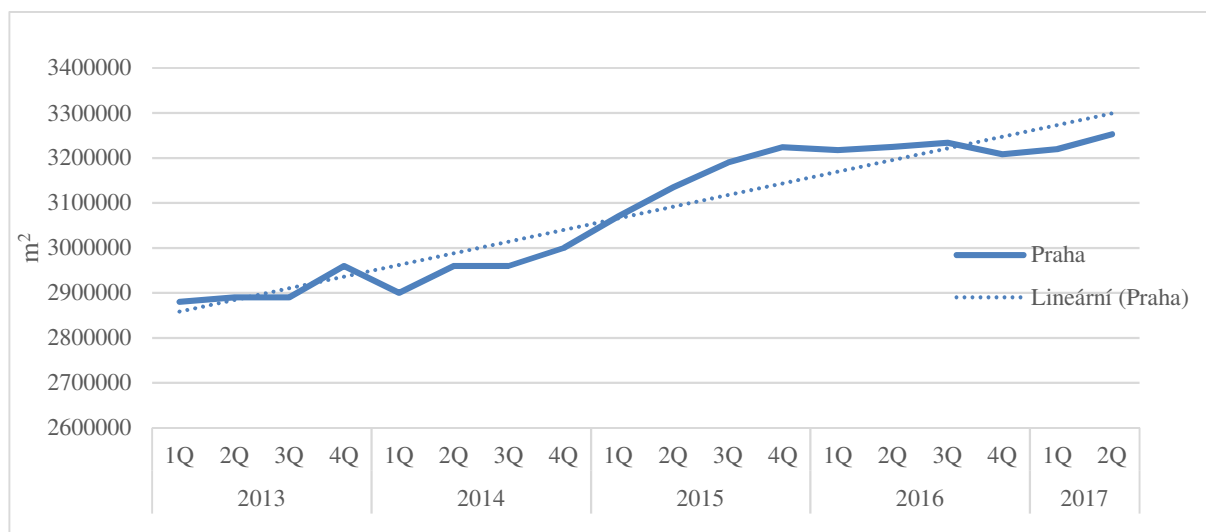
Celková nabídka kancelářských prostor v Praze dosahovala ve druhém čtvrtletí roku 2017 celkové výměry přes 3,25 mil. m². Developeři se na trh snaží přinášet každý rok další a další projekty, jsou však limitováni územními plány, zdlouhavými administrativními procesy a nabídka nových prostor je tak značně zpomalena. V loňském roce 2016 developeři dokončili pouhých 33 400 m² kancelářských ploch, což je v porovnání s roky 2015 (188 900m²), 2014 (251 950m²) a 2013 (73 200m²) nejnižší roční objem nových ploch. Vzhledem k velmi silné poptávce jsou tak zpravidla všechny nové developerské projekty kancelářských ploch pronajaty ještě před zahájením jejich dokončením. Na pražském trhu existují dokonce i projekty, které pracují s předpronájmem, tedy zajištěním nájemce do objektu ještě ve fázi přípravy výstavby projektu.

Na pražském trhu se aktuálně nachází (Q2/2017) celkem 327 tis.m² ve výstavbě s tím, že je předpokládáno dokončení celkem 155 tis. m² moderních kanceláří během letošního roku. Prozatím je v rámci prvních dvou čtvrtletí roku 2017 dokončeno 31 600m².

Pražský trh drží po dobu analyzovaných dat (2013-2017) stabilně přibližně 70% podíl kanceláří třídy A na kancelářích typu B. Oproti trhu brněnském je tento poměr nižší o cca 10%.

Následující graf popisuje kvartální vývoj kancelářských ploch na pražském trhu od roku 2013-2017.

Graf 14 Celková výměra moderních kanceláří - Praha



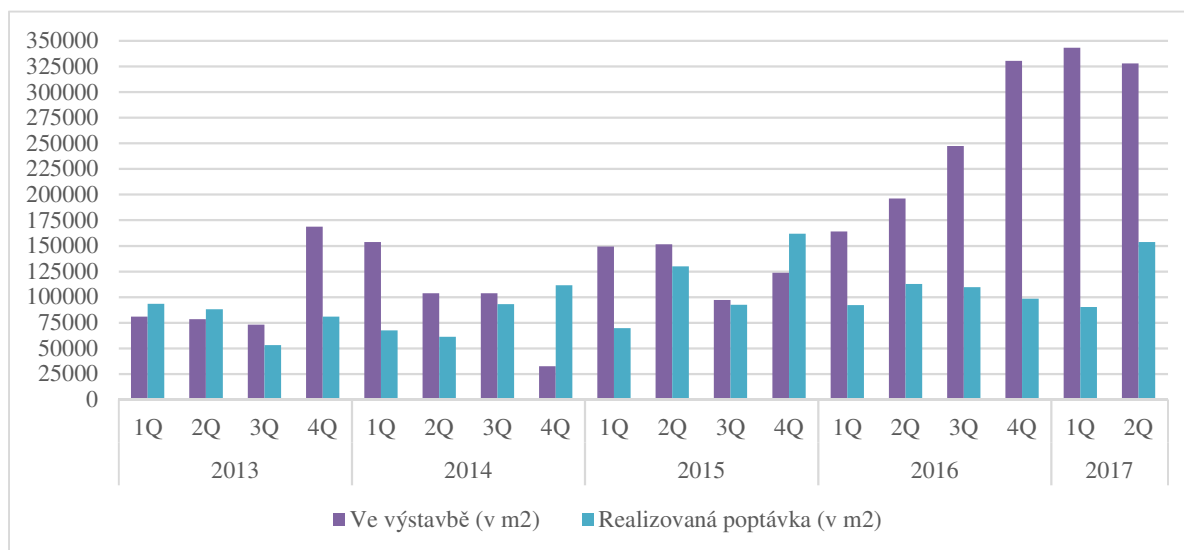
Zdroj: vlastní zpracování, PRF

Z tohoto grafu je zřejmý vývoj celkových kancelářských ploch. V rámci analyzovaného období rostl trh nejvíce v roce 2015, kdy také celkový objem ploch převýšil hranici 3 milionů m² moderních kanceláří třídy A nebo B v rámci Prahy. Trh má rostoucí tendenci a trendová lineární křivka předpokládá růst i do dalších období a to i při úvaze silné poptávky, která potáhne nabídku nových moderních kanceláří.

6.2.2 Poptávka

Hrubá realizovaná poptávka po kancelářských plochách v rámci regionu Prahy vykazovala od roku 2013 meziročně neustálé zvýšení až do roku 2015, kde tvořil objem transakcí necelých 453 700m². V roce 2016 bylo v Praze dokončeno 33 400 m² administrativních pronajímatelných ploch a realizovaná hrubá poptávka činila 412 700m². Zajímavý pohled nabízí vývoj renegociačního podílu z realizované poptávky, který za sledované období klesl v ročním průměru jednotlivých kvartálních výsledků na polovinu z průměrných 50% za rok 2013 na přibližně 25% v roce 2016. Prozatímní výsledky z roku 2017 tento trend prozatím potvrzují, když v Q1/2017 byl podíl renegociací 18% a v Q2/2017 25%. Očekávaný průměr za všechny 4 kvartály je pod 25%.

Graf 15 Připravované plochy a realizovaná poptávka - Praha



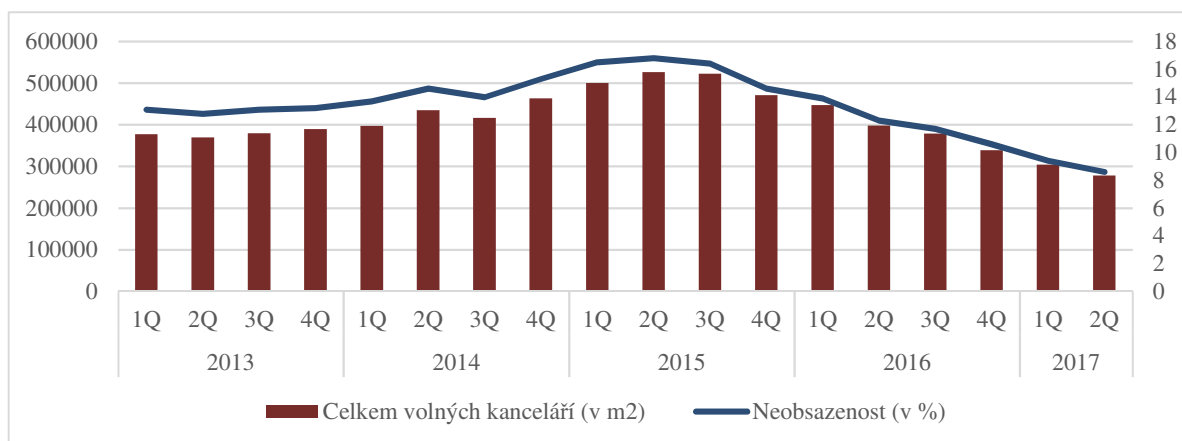
Zdroj: vlastní zpracování, PRF

Z grafu je patrná vysoká hrubá realizovaná poptávka a objem developerských projektů ve výstavbě, ze kterého je patrný dynamický růst projektů ve výstavbě v rámci kancelářského segmentu a silící tendenci poptávky po kancelářských plochách v Praze.

6.2.3 Obsazenost

Neobsazenost v rámci Prahy měla v letech 2013 a 2014 mírně rostoucí tendenci a pohybovala se mezi 13-14%. V roce 2015 vlivem významného zvýšení celkové nabídky neobsazenost vzrostla a v extrému 2Q/2015 atakovala hranici 17%. Od třetího kvartálu roku 2015 však neobsazenost kancelářských ploch na území Prahy neustále klesá a vlivem silné poptávky lze očekávat stále klesající procento neobsazenosti v kancelářských prostorách.

Graf 16 Neobsazenost - Praha



Zdroj: vlastní zpracování, PRF

Aktuálně se neobsazenost v rámci pražského trhu pohybuje na úrovni 8,5%, což představuje cca 280 000 m².

6.2.4 Nájemné

Dosahované nájemné na území Prahy na konci roku 2016 oscilovalo kolem hodnoty 19,5 EUR/m²/měsíc v rámci centra, v širším centru Prahy (vnitřní město) se dosahovalo 14,5-15,5 EUR/m²/měsíc a při okrajových částech města (vnější město) se nejvyšší dosažitelné nájemné pohybuje kolem 13-14,5 EUR/m²/měsíc.

Pokud si tyto hodnoty srovnáme s obdobím v roce 2013, uvidíme mírný pokles cen v centru města, kde je však vlivem vysoké poptávky a relativně nízké nabídky očekáváno zvýšení až na hodnotu z roku 2013, kdy se pohybovala cena nejvyšší dosažitelného nájemného kolem 20-21 EUR/m²/měsíc. Nejvyšší dosažitelné nájemné v širším centru a vnějším městu se v rámci sledovaného období nijak zásadně nelišilo.

6.2.5 Praha - shrnutí

Kancelářský trh v rámci území Prahy vykazuje neustále se zvyšující poptávku po kvalitních a moderních kancelářských prostorách. Tento růst je navíc možné predikovat i do budoucna. Firmy se vyvíjejí a neustále zvyšují své nároky na technologie a vybavení prostor kanceláří. Vývoj kancelářského trhu v Praze vzhledem k jeho objemu vykazuje určité korelace na makroekonomický vývoj. Ekonomika ČR roste a s tím přichází expanze společností, snaha o konsolidace větších korporací, relokační. Tento vývoj je příznivě nakloněný developerům a jejich mnohdy ambiciózním připravovaným projektům, přinášejících na trh ročně desetitisíce m² pronajímatelných ploch kanceláří. Na trhu je po kvalitních kancelářských prostorách hlad, trh žene silná poptávka. Trh pořád není zcela saturovaný, o čemž svědčí snižující se neobsazenost a to i přes neustále se zvyšující nabídku. Trh je tak schopný ročně absorbovat nové plochy, což developerům umožňuje realizovat další projekty.

6.3 ANALÝZA KANCELÁŘSKÉHO TRHU V BRNĚ

Ve městě Brně žije aktuálně dle Českého statistického úřadu celkem 377 973 obyvatel a s rozlohou přes 230 km² je druhým největším městem v České republice. Druhý největší hned po Praze je trh s kancelářskými plochami v Brně.

V Brně se nachází celkem 547 tis. m² (H1/2017) moderních kancelářských ploch třídy A nebo B, což představuje asi 6,5 krát menší trh než v Praze.

6.3.1 Nabídka

Brněnský trh s kancelářskými budovami se začal rozvíjet po roce 1994. Největšího rozmachu se však dočkal mezi lety 2005-2012, kdy se rozrostl o více než polovinu. V těchto letech byl dokončen zatím nejrozsáhlejší kancelářský developerský projekt brněnského trhu Spielberk Office Centre, který přinesl na trh více než 75 000 m². Dokončeno bylo 32 100 m² projektu Brno Business Park nebo další fáze Technologického parku Brno s 13 000 m². Z pohledu rekonstruovaných developerských projektů v těchto letech dominoval projekt Centrum Šumavská s přibližně 17 000 m².

V roce 2013 dosáhla nabídka trhu více než 416 000 m² s tím, že 76% této nabídky tvořily budovy třídy A. V tomto roce byly dokončeny významné developerské projekty, které dodnes tvoří prakticky významné moderní kancelářské budovy v Brně, a to:

- H1/2013 AZ TOWER 9000m²
- H1/2013 CTOffice Building 1 8600m²
- H2/2013 Titanium I 10535m²

Údaje jsou v rámci této analýzy uvedeny za jednotlivé pololetí (H1 a H2). V roce 2013 tak byla nabídka kancelářského trhu obohacena o více než 28 000 m².

Rok 2014 znamenal pro celkovou nabídku moderních kanceláří v Brně přírůstek o více než 38 300m², což představovalo meziročně růst o 36%. Dokončeny byly projekty:

- H1/2014 Titanium I 13200m²
- H1/2014 CTPark Brno Phase II 9500m²
- H1/2014 Úřad Práce Města Brno 10 000m²
- H2/2014 Budova A – Technologický Park 1800m²
- H2/2014 Budova B – Technologický Park 3800m²

V roce 2015 tvořil podíl budov třídy A na budovách třídy B 80%, což je o 10% větší podíl než na trhu v Praze. V první polovině roku nebyla dokončena žádná budova, i když se ve výstavbě nacházelo celkem 38 800m², jejichž dokončení se předpokládalo koncem roku 2015. Do konce roku bylo možné dokončit pouze jeden developerský projekt, který na trh přinesl pouhých 1500m², což je historicky nejhorší výsledek za sledované období. Výstavbu zahájilo několik dalších projektů, a tak bylo ve výstavbě ke konci roku 2015 téměř 70 tis. m².

V prvním pololetí roku 2016 žádný developer nedokončil své projekty, trh tak stagnoval a celková plocha moderních kanceláří se zastavila na 484 000m². Druhé pololetí

naopak přineslo na brněnský trh celkem 4 dokončené projekty o celkové pronajímatelné ploše převyšující 43 tis.m² a kancelářský trh Brna tak skokem převýšil hranici 500 tis. m² moderních kancelářských ploch. Nově dokončené budovy v roce 2016 byly především:

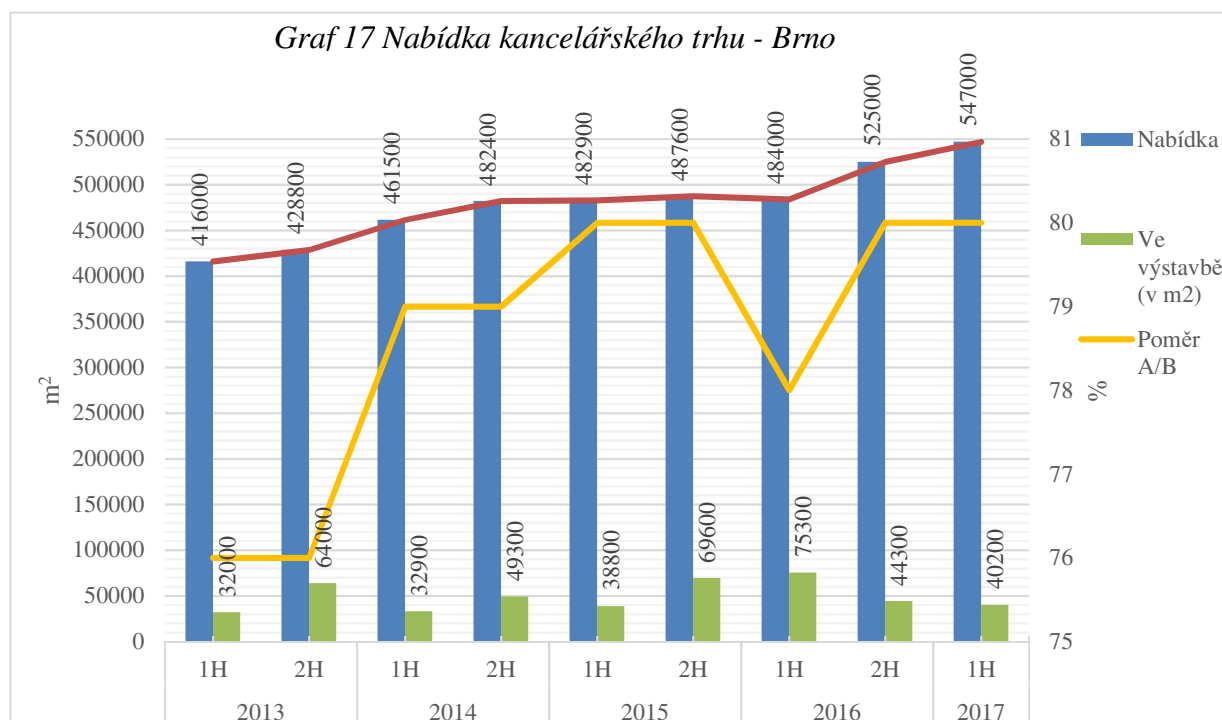
- H2/2016 CTOffice A2 7100m²
- H2/2016 Dorn 7600m²
- H2/2016 Campus Science Park C 13400m²
- H2/2016 Areál Slatina O 15 300m²

Současně bylo ve výstavbě dalších 44 300m² kancelářských ploch, z čehož bylo v první polovině roku 2017 dokončeno celkem 17 300m², a to:

- H1/2017 Šumavská Tower C 8300m²
- H1/2017 ROZMARYN office & parking 4700m²
- H1/2017 Technologický Park II budova C 4300m²

Nejaktuálnější dostupná data tak v současné době uvádějí celkovou nabídku moderních kancelářských ploch v Brně přesahující 547 000m².

Vývoj na trhu od roku 2013 do první poloviny roku 2017 zachycuje přehledně následující graf:



Zdroj: vlastní zpracování, RRF

Poměr mezi kanceláři třídy A a B v Brně nikdy neklesl pod 65% a v současné době se drží na úrovni 90%. Je to způsobeno zejména po neustále se zvyšujících se nárocích nájemců

na kvalitní a moderní kanceláře. Skok v poměru A/B mezi H2/2013 a H1/2014 je způsobený dokončením zmíněných developerských projektů, které na trh právě přinesly více než 28 000m² „áčkových“ moderních kanceláří.

Aktuálně je na brněnském trhu rozestavěno přes 40 000 m² nových kancelářských ploch. Všechny aktuálně rozestavěné projekty jsou nově realizované developerské projekty kancelářských budov. Jedná se o budovu P v rámci Areálu Slatina, která na trh přinese nových 15000m², další fáze rozsáhlého developerského projektu Campus Science Park - Budova D & E s celkovou plochou přes 13 000m² a první fáze projektu Vlněna Office Park, konkrétně výstavba budov F & G. Všechny vyjmenované projekty plánují jejich developeři dokončit v průběhu let 2018-19.

6.3.2 Poptávka

Výše hrubé realizované poptávky po kancelářských prostorách v Brně je poplatná jeho významu v kontextu České republiky. Jedná se o druhý největší trh v ČR s roční hrubou realizovanou poptávkou na úrovni 55-60 tis m². Brno je metropolí Jihomoravského kraje, který zahrnuje více než 1,1 mil. obyvatel s tím, že v samotném Brně žije přes 377 tis. obyvatel. Tím, že má Brna strategickou geografickou pozici ve střední Evropě vůči metropolím okolních států včetně Prahy nabízí dobrou dopravní dostupnost a rychlý rozvoj zejména pak v oblasti informačních technologiích, vědy, průmyslu a obchodu. Rozvoji brněnského kancelářského trhu také napomáhá jeho charakter univerzitního města zahrnující 14 vysokých škol se 3 univerzitními kampusy. Ročně tak na pracovní trh přicházejí tisíce absolventů, kteří jsou dobrým a kvalifikovaným zdrojem pracovní síly a napomáhají optimálnímu a souvislému růstu místních i nadnárodních společností sídlících v Brně. Společnosti i investoři si začínají pozici Brna uvědomovat. V poslední době realizovalo svoji poptávku několik významných IT společností, které v Brně konsolidovaly své pobočky nebo je rozšiřovaly, popřípadě si zde vytvořily silnější detašovaná pracoviště.

Veškeré zmíněná důvody tak Brnu vytvářejí společně s nájmý na úrovni 65% pražských headlinových nájmů konkurenční výhody, které brněnský kancelářský trh táhnou nahoru. Podíváme-li se na křivku nabídky, pak vidíme, že tuto pozici si uvědomují i developeři, kteří na trh přinášejí každoročně projekty s objemem kolem 35 000 m².

V roce 2010 tvořila hrubá realizovaná poptávka přibližně 47 500 m²/rok. V následujícím roce 2011 se poptávka po brněnských moderních kancelářích utlumila na

„pouhých“ 31 000m², kterou však, co se do průměru týče, vykompenzoval silný rok 2012, ve kterém se zobchodovala poptávka odpovídající téměř 55 000m².

S celkovou poptávkou převyšující 43 000m² přišel rok 2013, kdy největší část poptávky tvořily předpronájmy v tehdy novém projektu Titanium I. Tehdy relativně prázdné prostory ve Spielberg Office Cetru zaznamenaly v roce 2013 poptávku přibližně 5500 m². Významná byla také renegociace v Campus Science Parku (4000m²).

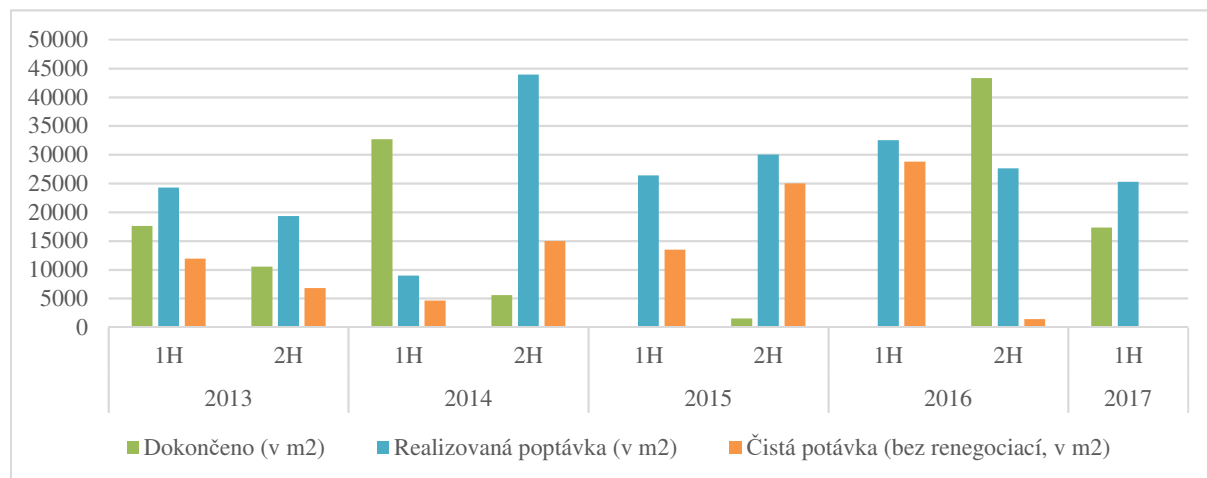
V roce 2014 již realizovaná poptávka v Brně převýšila hranici 50 tis. m² a celkově přinesla poptávku 52 900m², což meziročně znamenalo nárůst o více než 20% poptávky v Brně. Nejvýznamnější realizovanou poptávkou tohoto roku bylo 14 400m² v CTParku.

Hrubá realizovaná poptávka včetně renegociací v roce 2015 dosáhla více než 56 000m², což oproti roku 2014 znamenalo pro brněnský trh opět nárůst o 6,5%. Největší transakci přinesla společnost IBM, která v první polovině roku prodloužila smlouvu v Technologickém Parku Brno ve výši 12 950m² následovaná poptávkou ve výši 7000m² v Campus Science Parku.

V Brně byla v roce 2016 realizovaná poptávka včetně renegociací na úrovni téměř 60 000 m², což bylo opět přibližně o 6% více než v roce 2015. Pokud odečteme renegociace a podnájmy, tvořila čistá poptávka po pronajímatelné ploše administrativních prostor 43 300m². Podobný vývoj indikuje brněnský trh pro rok 2017, když v jeho první polovině dosáhla hrubá poptávka 25 300m².

Následující tabulka shrnuje vývoj realizované hrubé poptávky na kancelářském trhu v Brně v letech 2013-H1/2017.

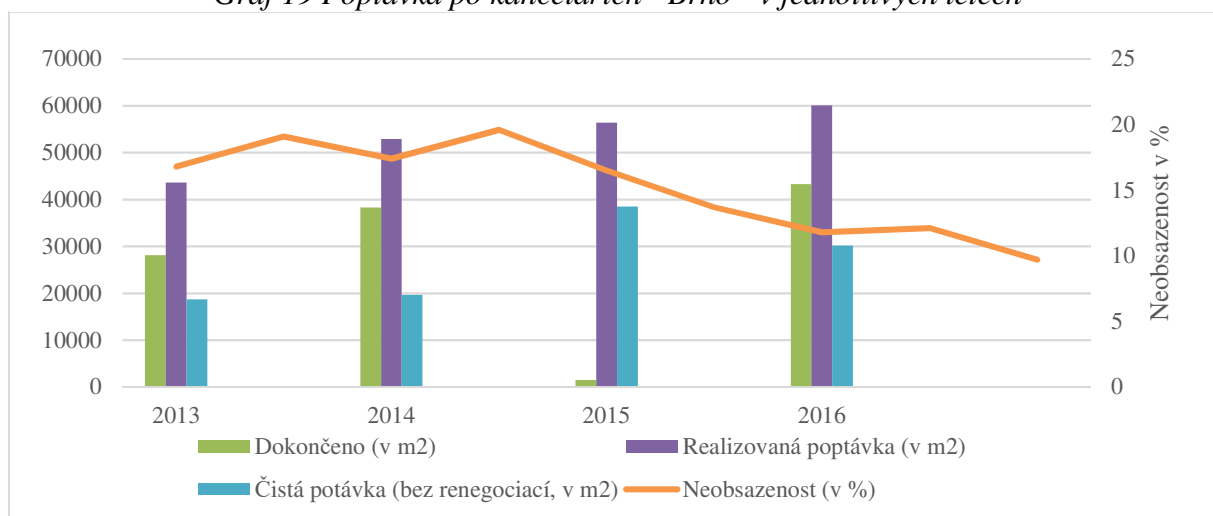
Graf 18 Poptávka po kancelářích - Brno - po pololetích



Zdroj: vlastní zpracování, RRF

Z grafu je patrná nepravidelnost dokončování kancelářských prostor, která je viditelná zejména z doby druhé poloviny roku 2015 až do konce první poloviny 2016, kdy na trhu developéři nedokončili žádný nový projekt, resp. nové m² moderních kanceláří. Druhá polovina roku 2016 na trh přinesla najednou více než 40 000 m². Tato skutečnost vyvolává otázku čisté absorpce, kterou je schopný brněnský trh ročně vstřebat. Statisticky vykazuje brněnský trh pozitivní čistou absorpci, což představuje rozdíl mezi dokončenými m² moderních kancelářských ploch a čistou realizovanou poptávkou bez renegociací. Následující tabulka podává roční konsolidované údaje.

Graf 19 Poptávka po kancelářích - Brno - v jednotlivých letech



Zdroj: vlastní zpracování, RRF

Z tohoto grafu je patrný rozdíl hrubé a čisté poptávky, kde tento rozdíl tvoří renegociace stávajících nájemců. Z grafu pak vyplývá podíl čisté poptávky na hrubé realizované poptávce v jednotlivých letech, kde se tento podíl pohybuje mezi 40-65%, což v absolutních číslech vyjádřených v m² znamená 19 – 38 tis. m². Graf pak zachycuje i vývoj dokončených m² kancelářských moderních ploch, který se v jednotlivých letech pohyboval mezi 28-43 tis.m² (s výjimkou velmi slabého roku 2015). V roce 2015 byla vlivem dokončení pouhých 1500m² nových ploch čistá absorpce mnohem vyšší, což vedlo i křivku neobsazenosti směrem k 10%. Čistě statisticky po provedení průměru dokončených ploch moderních kanceláří a čisté poptávky v letech 2013-2016, bez uvážení dalších faktorů trhu, vychází tyto průměry:

- Dokončené plochy 27 800 m²
- Čistá realizovaná poptávka 26 750 m² (Absorpce)

S určitým nadhledem tak lze tvrdit, že je čistá absorpce brněnského kancelářského trhu relativně vyvážená a poukazuje to na fakt, že je trh připraven absorbovat novou výstavbu v podobě kvalitních developerských projektů.

6.3.3 Nájemné

Nájemné v rámci Brně nezaznamenává velké výkyvy. V roce 2013 představovala cena nejvyššího dosažitelného nájemného výše 13,5 EUR/m²/měsíc za tzv. headline rent, tedy hrubé nájemné, které nájemce platí po ukončení všech pobídek od developera. Obvykle tvoří tyto pobídky nájemní prázdniny, kdy je nájem buď po ohraničenou dobu nulový, popřípadě snížený. V těchto nájemních prázdninách nájemce obvykle dokončuje fitouty vnitřních prostor, instaluje svoje vybavení a techniku a stěhuje se.

V roce 2014 a 2015 tento headline rent mírně klesl na 12,5 EUR/m²/měsíc. Od druhé poloviny roku 2015 pak jeho hodnota znovu stoupla na 13EUR/m²/měsíc, kde se držela až do letošního roku 2017, kdy se historicky vrátila na hodnotu z roku 2013, tedy 13,5EUR/m²/měsíc. V rámci následujícího pololetí trh neočekává výraznou změnu a spíše tak lze předpokládat, že se tato cena bude nadále držet na hodnotě 13,5EUR/m²/měsíc, popřípadě mírně růst.

Nejvyšší dosažitelné nájemné v Brně je dosažitelné u projektů nejvyšší kvality, s moderními technologiemi, v dobré lokalitě. Nejvyššího nájemného bývá dosaženo při pronájmech menších jednotek do 500m² v takovýchto moderních budovách. Ostatní budovy kvality třídy A mají ceny nájemného naceněné kolem 10-11,5 EUR/m²/měsíc.

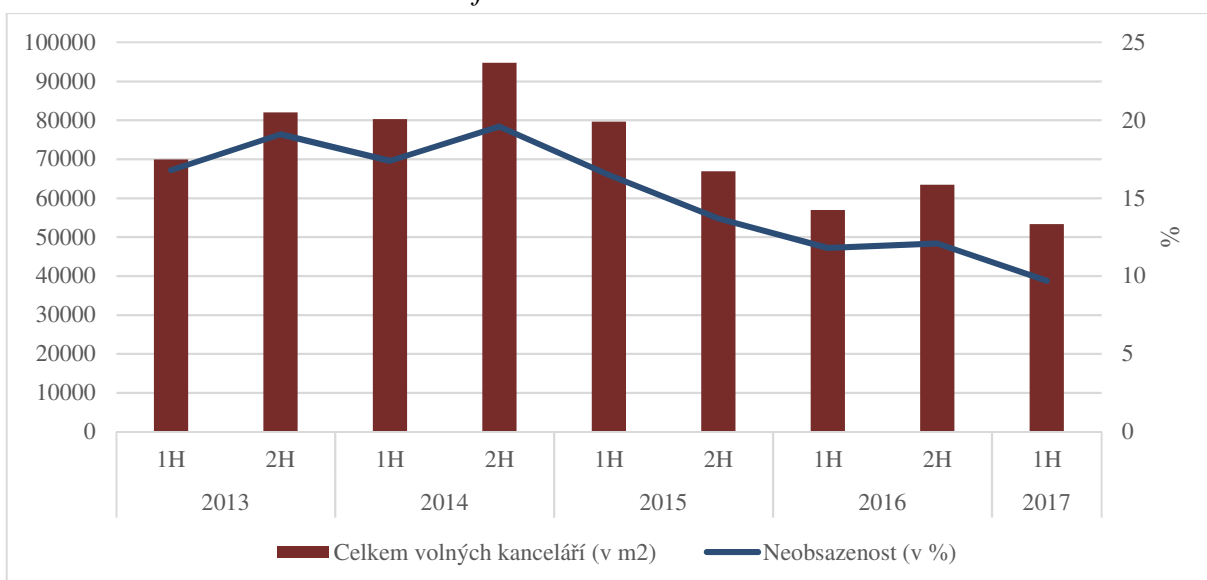
U budov třídy B, které se nacházejí převážně v centru města, se nejvyšší dosažitelné nájemné pohybuje mezi 6 - 8EUR/m²/měsíc. Tyto budovy jsou převážně obsazeny lokálními firmami a nenabízejí flexibilitu prostor s předpokladem stabilního vývoje. Většinou se jedná o starší budovy, které nabízejí nízké nájemné ovšem vykoupené omezeným seznamem služeb, nízkou reprezentativností prostor a komfortem pracovního prostředí.

Na cenách nájmu lze vysledovat určitou podobnost s pražským trhem, kde se nejvyšší dosažitelná cena nájmu v centru pohybovala v roce 2013 na hodnotě 21EUR/m²/měsíc, poté v letech 2014, 2015 a 2016 klesla o cca.8% na 19,5EUR/m²/měsíc a poté se začátkem roku 2017 posunula opět směrem nahoru a aktuálně dosahuje 20EUR/m²/měsíc. Stejně jako cena nejvýše dosažitelného nájmu na brněnském trhu ani tato pražská cena se zatím nevrátila na hodnotu z roku 2013 a pro letošní rok se nepředpokládá její růst.

6.3.4 Neobsazenost

Míra neobsazenosti v rámci sledovaného období až na mírné výkyvy v H2/2014 a 2H/2016 na brněnském kancelářském trhu klesá. V roce 2013 a 2014 se kolísavě pohybovala mezi 17-19%. Po roce 2014 se neobsazenost vlivem zvyšující se poptávky a dobré absorpce trhu snižovala až k hranici 12%. V druhé polovině roku 2016 neobsazenost velmi mírně rostla nad 12%, což se však s první polovinou roku 2017 změnilo a míra neobsazenosti klesla na dnešních 9,7%, což je velmi dobrá hodnota a ta jen indikuje stabilizaci trhu a jeho pozitivní absorpci a schopnost na trh přinést další m² moderních kancelářských ploch. Jak bylo zřejmé na grafu poptávky, v dnešní době je po kvalitních a moderních kancelářských prostorách hlad, což je dalším indikátorem pozitivně vyvíjejícího se kancelářského trhu v rámci města Brna.

Graf 20 Neobsazenost - Brno



Zdroj: vlastní zpracování, RRF

6.3.5 Brno - shrnutí

Brno má strategickou pozici vůči středoevropským metropolím jako je Praha, Vídeň, Bratislava a Budapešť. Brno představuje malý trh, na kterém nelze přímo sledovat korelaci s hlavními makroekonomickými ukazateli. Určitou korelaci lze sledovat pouze v dílčích ukazatelích. Tento fakt je však ve svém důsledku pozitivní, jelikož trh nereaguje tak citlivě na změny v makroekonomii a na náhlé ekonomické útlumy reaguje dynamičtěji než trh pražský.

V současné době je na brněnském trhu více než 540 tis.m² moderních kancelářských prostor, které z 80% tvoří kanceláře třídy A a ze zbylých 20% kanceláře typu B. Nové developerské projekty moderních a kvalitních kancelářských prostor typu A se většinou nacházejí mimo centrum v přilehlých městských částech, v centru se soustřeďují spíše

kanceláře třídy B. V roce 2017 se nová nabídka výrazně zpomalí, dokončeno by mělo být jen 17 000m², což představuje pouze 3,3% růst. Výrazné zvýšení nabídky vlivem dokončení několika významných kancelářských projektů je očekáváno na rok 2018, kdy by mělo být dokončeno až 56 000m², tedy více než třínásobek roku z roku 2017

V Brně brzdí rozvoj neexistence nového územního plánu. Brownfieldy v centru a širším centru města tak zůstávají stále nevyužity.

Společnosti, které si kanceláře pronajímají, neustále zvyšují nároky na prostory a vyhledávají nejvíce moderní kvalitní prostory novostaveb či komplexních rekonstrukcí nacházející se mimo centrum Brna v návazných městských částech a bývají soustředěny do business parků (Titanium, Spielberg Office Centre, CTPark Ponávka, Campus Science Park, Brno Business Park). Největší rozmach z pohledu segmentu nájemců zažívá Brno v podobě IT firem, které tvoří společně s výrobními společnostmi a společnostmi z oblasti bankovníctví a finančních institucí největší část poptávky.

Díky silné poptávce z posledních let se na brněnském trhu dobře absorbují nové developerské projekty kancelářských ploch a snižuje se neobsazenost těchto projektů. Nedostatek nových kanceláří však může vést ke zvyšování nájemného. Na brněnském trhu si nájemci pronajali ve sledovaných letech více m², než bylo dokončeno a to až 60 000m². Aktuální neobsazenost je pod hranicí 10%, což představuje cca 53 000m² volných kancelářských ploch. Očekávat lze zvýšení předpronájmů ještě před dokončením projektů a to z důvodu omezeného výběru nových kanceláří, které se v roce 2015 a 2016 nepodařilo na trh dokončit v poptávkou žádané míře.

Na straně poptávky se pohybují spíše lokální tradiční firmy, pro které není určující pozice v Praze, kde jsou headlinové nájemní téměř o 35% vyšší než Brně. Více než 41% všech pronajatých prostor v Brně obsazují IT firmy. Oproti ostatním větším městům je tento podíl výrazně vyšší. Aktuální nejvyšší dosažitelná cena nájmů v Brně se pohybuje na 13,5 EUR/m²/měsíc (Praha na úrovni 20EUR/m²/měsíc).

V centru Brna se nacházejí spíše starší kanceláře třídy B, kde se cena pohybuje mezi 6-8 EUR/m²/měsíc. Tyto kanceláře nenabízí takový komfort prostředí, reprezentativnost a vybavení technologiemi. Takové budovy nedisponují takovými službami, jako kanceláře třídy A.

Následující souhrnná tabulka shrnuje veškeré výše zmíněné atributy brněnského trhu v jednotlivých pololetích (H1 a H2).

Tabulka 7 Souhrnná tabulka dat - Brno

Kancelářský trh - BRNO	2013		2014		2015		2016		2017
	1H	2H	1H	2H	1H	2H	1H	2H	1H
Nabídka	416000	428800	461500	482400	482900	487600	484000	525000	547000
Poměr A/B	76	76	79	79	80	80	78	80	80
Dokončeno (v m ²)	17600	10535	32700	5600	0	1500	0	43300	17300
Ve výstavbě (v m ²)	32000	64000	32900	49300	38800	69600	75300	44300	40200
Realizovaná poptávka (v m²)	24300	19300	9000	43900	26400	30000	32500	27600	25300
Čistá poptávka (bez renegociací, v m ²)	11900	6800	4630	15000	13500	25000	28800	1380	
Neobsazenost (v %)	16,8	19,1	17,4	19,6	16,5	13,7	11,8	12,1	9,7
Celkem volných kanceláří (v m ²)	69888	82000	80300	94700	79600	66900	56900	63400	53300
Nejvyšší dosažitelné nájemné EUR/m²/měsíc	13,5	13,5	12,5	12,5	12,5	13	13	13	13,5

Zdroj: vlastní zpracování, RRF

6.4 VÝHLED TRHU

V současné době jsme na kancelářském trhu svědky pozitivního vývoje, kdy se zvyšuje poptávka, snižuje se neobsazenost, v nabídce jsou každoročně zajímavé a kvalitní projekty, developři mají chuť stavět další projekty.

Česká republika je v hospodářském růstu, ekonomice a firmám se daří. Paradoxně je dnešní největší hrozbou nízká nezaměstnanost, která může do jisté míry kancelářský trh zasáhnout. Dle průzkumu ARTN, která dotazovala ředitele velkých developerských společností, se nízká nezaměstnanost může v rámci kancelářského trhu negativně projevit v odlivu společností z České republiky. Tento názor vnímám spíše jako pesimistickou variantu vývoje na trhu, která nepočítá s přílivem nových společností do ČR. Dnes se na trhu pohybuje několik významných společností, které plánují do ČR umístit svá centra sdílených služeb či detašovaných pracovišť.

V současné době je pravdou, že do značné míry tvoří poptávku renegociace, popřípadě se firmy vlivem dobré ekonomické situace na trhu rozvíjejí a expandují, pro své nové zaměstnance hledají nové kanceláře a rozšiřují se. Poměr takovýchto poptávek převyšuje příliv nových společností mířících se svými podnikatelskými aktivitami do ČR.

Na trhu lze nadále očekávat zvyšující se poptávku po kvalitních a dražších kancelářských prostorách třídy A. Nájemci budou zvyšovat své nároky nejen na technický standard prostor, ale i na interiérové úpravy a moderní pojetí prostor a při řešení vnitřního fitoutu tak budou požadovat vyšší standardy.

V budoucích letech bude také možné sledovat rozvoj tzv. co workingových center. Koncept sdílených kanceláří je pro dnešní zrychlenou dobu a vyvíjející se ekonomiku nestálých pracovišť některých společností jedním z možných trendů dalších let. Rozvoj takových center je možné pozorovat na evropském i globálním trhu. K systému co workingových center přistupují nejen menší lokálnější firmy ale i velké korporace. Výhodou těchto center je možné navázání spolupráce s dalšími subjekty, uvolněnější atmosféra na pracovišti a také jasné definované náklady na pracoviště.

Kancelářský trh se za poslední léta jeho vývoje stabilizuje, zvyšuje se poptávka po kvalitních a moderních kancelářích, snižuje se neobsazenost nových developerských projektů. Přitom je však pořád dostatek prostor pro výběr potenciálních nájemců.

Mění se styly pracovních návyků, nových technologií, home workingu či co workingových kanceláří budou mít určitý vliv na budoucí vývoj trhu s kancelářskými plochami.

Analyzovaná data však nasvědčují obecně nakloněné situaci pro nové developerské projekty nabízející nové prostory, které umí dnes trh dobře absorbovat. Důležité je však přijít na trh s kvalitními projekty v dobré lokalitě s vysokým standardem. Několik významných developerských projektů v Brně a jejich podrobnější technickou specifikaci a možné faktory, které ovlivňují jejich úspěšnost, jsou předmětem další kapitoly.

7 BLÍŽE HODNOCENÉ PROJEKTY

Předchozí kapitola shrnula pražský a brněnský trh jako celek pro pochopení vývoje a vymezení závislostí na kancelářském trhu v České republice. Následující kapitola bude zaměřena na konkrétní developerské realizované či připravované projekty, které jsou z pohledu brněnského trhu nejvýznamnější. Zaměří se také na konkrétní specifika, standardy a faktory, které v rámci dnešní konkurence a poptávky musí nově developované budovy splňovat.

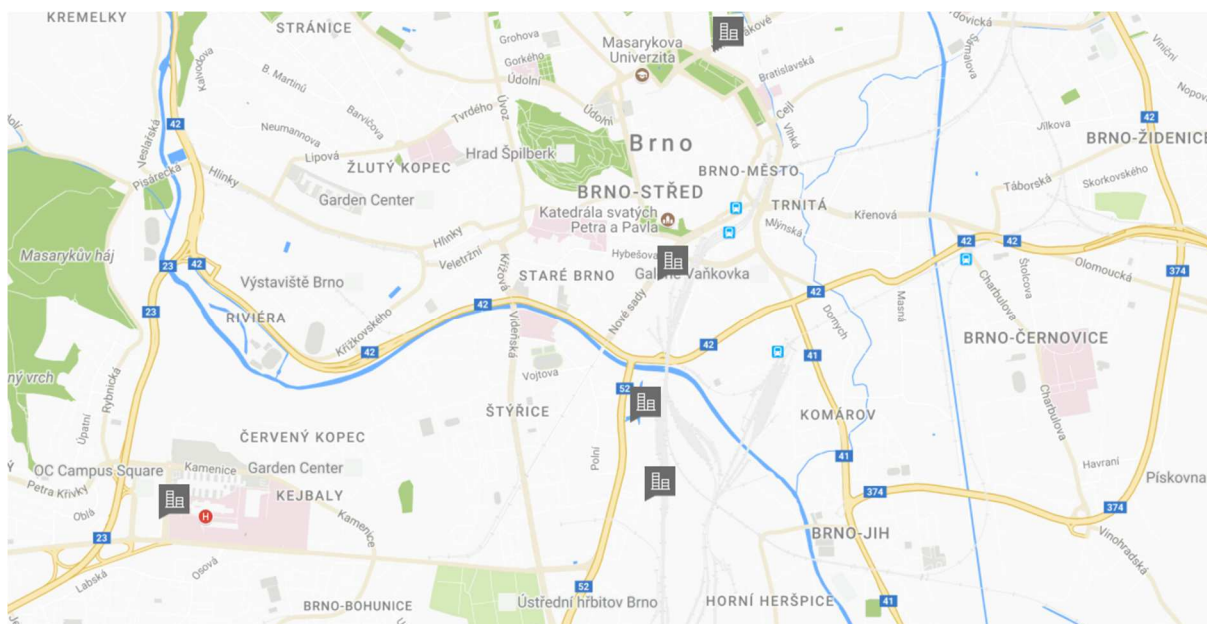
7.1 STÁVAJÍCÍ VÝZNAMNÉ PROJEKTY

Blíže tato práce analyzuje stávající developerské projekty brněnských významných administrativních budov ve standardu A, které se nacházejí v centru, popřípadě v širším centru města Brna.

7.1.1 Mapa hodnocených projektů

Následující mapa vymezuje lokality hodnocených stávajících a připravovaných významných developerských projektů v rámci Brna.

Obrázek 2 Mapa blíže hodnocených projektů



Zdroj: CBRE, Google maps

7.1.2 Titanium I

Titanium je jedním z nejmodernějších developerských projektů kancelářských prostor v rámci Brna, jehož devízou je výborná lokalita a dopravní dostupnost vůči centru (5 min pěšky) i vůči městskému okruhu a napojení na dálniční systém D1 a D2. Výbornou dopravní dostupnost zajišťuje i MHD nacházející se nedaleko od zastávky přestupního uzlu. Komplex budov leží v těsné blízkosti centra Brna. Velmi dobře doplňuje centrum Brna, kde chybí kanceláře třídy A, i přes jednu z nejvyšších cen nájemného v Brně tak patří k nejpobulárnějším a nejvyhledávanějším projektům.

Obrázek 3 Titanium I



Zdroj: <http://www.titanium-brno.cz>

Tabulka 8 Blíže hodnocený projekt – Titanium I

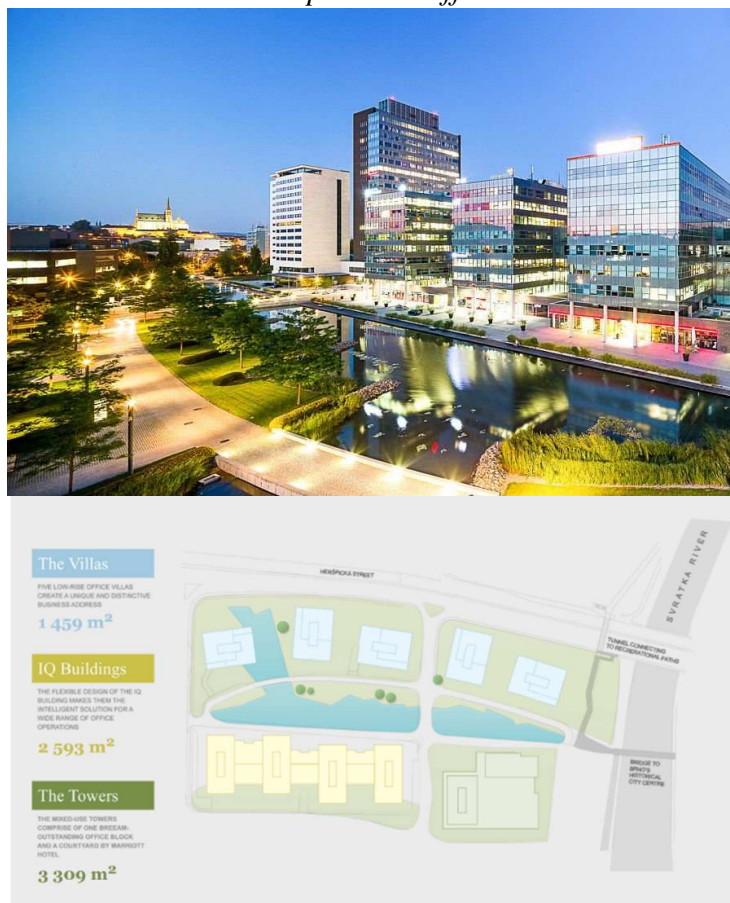
Developer/vlastník	JRA Group
Stav	Existující
Rok výstavby	2013
Celková plocha k pronájmu (v m²)	23 735
Prostory k dispozici (v m²)	1900
Lokalita developerského projektu	10/10
Adresa	Nové Sady 996/25
Umístění vůči centru	Širší centrum/Centrum
Dopravní dostupnost (příjezd, parkování, MHD)	Výborná, leží v docházkové vzdálenosti 5 min od centra, na uzlu MHD, na dopravní tepně směr D1 a D2
Parkování	podzemní/areálové, více než 400 míst
Služby v budově a okolí	Centrální recepce s rozlohou cca 400 m ² , Služby recepce a ostrahy 24/7, vyhrazené parkoviště pro návštěvníky v podzemních garážích, kavárna, restaurace, prodejna pečiva, kadeřnictví, fitness, poštovní podatelna v recepci, včetně odesílání pošty, bankovní služby - výběrové bankomaty, umělecká galerie, expresní květinářství, správa komplexu, zcela bezbariérová budova
Přístup 24/7	ano
Třída	A
Popis třídy	Zdvojené podlahy, Snížené podhledy, Detektory kouře, Optická vlákna, Otevíratelná okna, EZS, CCTV, EPS, ACS
Flexibilita uspořádání - space plan - možnost vlastního FITOUT	ano
Certifikace	BREEAM
Nájemné - cena (v EUR/m²/měsíc)	12,9
Provozní náklady - service charts (v CZK/m²/měsíc)	75

Zdroj: vlastní zpracování

7.1.3 Spielberk Office Centre

Spielberk Office Centre je nejrozsáhlejším a největším developerským projektem zaměřeným na kancelářské prostory v Brně. S pronajímatelnou plochou moderních kanceláří činící 75 000m² se podílí na celkové nabídce v Brně cca 14%. Jeho výsadou je velmi dobrá lokalita, která je optimální jak v širších vztazích (dobré spojení do centra autem i MHD, velmi dobré napojení na vnější městský okruh a dálniční systém), tak areálové (rozsáhlé podzemní parkování, přítomnost služeb a občanské vybavenosti). Jedná se o moderně vybavené kancelářské prostory třídy A nabízející 3 typy budov, a to The Villas, IQ Buildings a The Towers.

Obrázek 4 Spielberk Office Centre



Zdroj: <http://www.spielberk.cz>

Tabulka 9 Blíže hodnocený projekt Spielberk Office Centre

Developer/vlastník	CTP Invest
Stav	Existující
Rok výstavby	2006-2012
Celková plocha k pronájmu (v m²)	75000
Prostory k dispozici (v m²)	3000
Lokalita developerského projektu	8/10
Adresa	Holandská 874/8
Umístění vůči centru	Širší centrum
Dopravní dostupnost (příjezd, parkování, MHD)	Leží za brněnským okruhem ve velmi dobrém dopravní napojení vůči centru i dálnici D1 a D2
Parkování	podzemní; v areálu
Služby v budově a okolí	Přímo v komplexu budov jsou nájemcům k dispozici restaurace, kavárny, showroomy, obchody, pobočky bank, prodejna novin, kadeřnictví, notář, posilovna některé další prvky občanské vybavenosti.
Přístup 24/7	ano
Třída	A

Popis třídy	Klimatizace, Zdvojené podlahy, Snížené podhledy, Optická vlákna, Otevíratelná okna
Standard třídy a služeb	Využívání služeb recepce včetně třídění pošty, využívání toalet, relax zón, kuchyňky vč. konzumace, úklidových služeb, copy centra a parkování pro návštěvy
Flexibilita uspořádání - space plan - možnost vlastního FIT OUT	ano
Nájemné - cena (v EUR/m²/měsíc)	12,95
Provozní náklady - service charts (v CZK/m²/měsíc)	53

Zdroj: vlastní zpracování

7.1.4 Campus Science Centre

Campus Science Park představuje jeden z největších a nejmodernějších business parků v rámci Brna. Oproti výše hodnoceným projektům umístěným na městském okruhu blízko centra se Campus Science Park rozkládá v okrajové městské části Bohunice. Leží na západním okraji města poblíž významné tepny směřující do centra města a také přímo na D1 směr Praha. Campus Science Park je součástí moderní čtvrti, kterou tvoří obchodní centrum, univerzitní kampus, rozsáhlý areál laboratoří CEITEC a Fakultní nemocnice Bohunice nebo vznikající rezidenční komplex. Projekt je tak sice umístěn mimo centrum, služby v okolí má však dobře zajištěny kvalitním zázemím. Jedná se o kanceláře třídy A. V současné době probíhá realizace další etapy výstavbou budov D a E. Projekt je složen z 5 hlavních budov, které nabízejí vysoký standard, flexibilní uspořádání a kanceláře zde lze pronajmout za ceny o 8% nižší než výše hodnocené projekty.

Obrázek 5 Campus Science Park



Zdroj: officemap.cz

Tabulka 10 Blíže hodnocené projekty - Campus Science Park

Developer/vlastník	Campus Science Park Office C
Stav	Existující
Rok výstavby	2009-2018
Celková plocha k pronájmu (v m²)	49 000
Prostory k dispozici (v m²)	13200
Lokalita developerského projektu	6/10
Adresa	Netroufalky 770, 625 00 Brno-Bohunice
Umístění vůči centru	Vnější okruh města
Dopravní dostupnost (příjezd, parkování, MHD)	Dostupnost od centra je realizována pomocí autobusů a trolejbusů. Z hlavního nádraží nelze dojet bez přesezení a cesta z centra (Hlavní nádraží) trvá 20 min veřejnou dopravou.
Parkování	600 podzemních parkovacích stání a 400 nadzemních - sdílených s OC Campus
Služby v budově a okolí	Recepce s denní službou, nepřetržitá ostraha budov, připojení na páteřní síť vysokorychlostního internetu, protisluneční žaluzie, parkoviště pod budovami, pro velké nájemce možnost umístění loga na budovu, obchodní centrum, kavárny, restaurace, bankovní služby, univerzitní kampus, nemocnice, pošta, správa centra
Přístup 24/7	ano
Třída	A
Popis třídy	Zdvojené podlahy, Snížené podhledy, Detektory kouře, Optická vlákna, Otevíratelná okna, EZS, CCTV, EPS, ACS
Flexibilita uspořádání - space plan - možnost vlastního FIT OUT	ano
Certifikace	-
Nájemné - cena (v EUR/m²/měsíc)	11,85 - 12,85
Provozní náklady - service charts (v CZK/m²/měsíc)	74

Zdroj: vlastní zpracování

7.2 PLÁNOVANÉ VÝZNAMNÉ PROJEKTY

V současné době je na brněnském trhu rozestavěno přes 40 000m² nových kancelářských ploch. Všechny aktuálně rozestavěné projekty jsou nově realizované developerské projekty kancelářských budov. Jedná se o budovu P v rámci Areálu Slatina, která na trh přinese nových 15000m², další fáze rozsáhlého developerského projektu Campus Science Park - Budova D & E s celkovou plochou přes 13 000m² a první fáze projektu Vlněná Office Park, konkrétně výstavba budov F & G – zde se předpokládá uvedení do provozu přibližně 11 500m². Všechny vyjmenované projekty plánují jejich developeri dokončit v průběhu roku 2018.

7.2.1 Landmark Office Building

Landmark Office Building je nová kancelářská budova v těsné blízkosti centra, která má vyrůst v proluce při křížení ulic Koliště a Milady Horákové. Nabídne více než 9000m² hrubých podlažních ploch na 10 nadzemních a 2 podzemních podlažích a zaručí kanceláře třídy A+, které pro tuto lokalitu nejsou typické.

Obrázek 6 Landmark Office Building



Zdroj: trikaya.cz

Tabulka 11 Blíže hodnocené projekty - Landmark Office Building

Developer/vlastník	Trikaya
Stav	Připravovaný
Rok výstavby	2019
Celková plocha k pronájmu (v m²)	9 150
Prostory k dispozici (v m²)	9150 (typické patro cca 1200m ²)
Lokalita developerského projektu	10/10
Adresa	Koliště 15, Brno
Umístění vůči centru	Širší centrum/Centrum
Dopravní dostupnost (příjezd, parkování, MHD)	Výborná, leží v přímé vazbě na centrum města poblíž Moravského náměstí s veškerou návazností na služby v centru města, tramvajové spojení je v těsné blízkosti, projekt počítá s podzemním parkováním. Spojení na dálnici D1 směr Praha je vzdáleno 10min po vnitřním okruhu města
Parkování	podzemní/areálové
Služby v budově a okolí	Okolí již v dnešní době nabízí veškeré typické služby kancelářských objektů jako notáře, poštovní služby, restaurace a kavárny, finanční úřad, parky a prostředí pro odpočinek. Landmark tak bude těžit zejména z přílehlých rozvinutých služeb okolí, v rámci budovy však vznikne kvalitní zázemí nejen v jeho vnitrobloku pro náročné klienty
Třída	AAA
Popis třídy	Klimatizace, Zdvojené podlahy, variabilita uspořádání a moderní systémy a technologie zajišťující třídu A+ (AAA)
Flexibilita uspořádání - space plan - možnost vlastního FIT OUT	ano
Certifikace	LEED
Nájemné - cena (v EUR/m²/měsíc)	12,5
Provozní náklady - service charts (v CZK/m²/měsíc)	80

Zdroj: vlastní zpracování

7.2.2 Vlněna Office Park

Jedná se o nejrozsáhlejší připravovaný projekt kancelářských budov v Brně, který počítá s uvedením do provozu 120 tis. m² moderních a dostupných kanceláří v těsné blízkosti centra. Projekt je velmi dobře umístěn v blízkosti všech typů brněnské hromadné dopravy a dostupný bude i automobilovou dopravou z městského okruhu. Projekt je realizován na území brownfieldu bývalé textilní továrny Vlněna. V první fázi je připravováno celkem 45 000 m² kancelářských ploch.

Obrázek 7 Vlněna Office Park



Zdroj: officemap.cz

Tabulka 12 Blíže hodnocené projekty - Vlněna Office Park

Developer/vlastník	CTP Invest
Stav	Připravovaný
Rok výstavby	2018 (1.fáze)
Celková plocha k pronájmu (v m²)	120 000
Prostory k dispozici (v m²)	11500 (nabízené ke konci roku 2018)
Lokalita developerského projektu	10/10
Adresa	Netroufalky 770, 625 00 Brno-Bohunice
Umístění vůči centru	Širší centrum/Centrum
Dopravní dostupnost (příjezd, parkování, MHD)	Výborná, leží v centru Brna obklopena všemi druhy veřejné dopravy - vlakové nádraží, autobusové nádraží, zastávka tramvaje, nástupiště u Grand Hotelu - vše do 5 min pěšky, letiště je vzdáleno 10 minut cesty autem
Parkování	podzemní/areálové
Služby v budově a okolí	Dobrá dostupnost služeb areálových i dostupnost mimoareálových služeb, předpokládají se rozsáhlé objektové služby - obdobné jako ve Spielberg Office Centre (jeden vlastník), v blízkosti OC Vaňkovka, Tesco a další
Třída	A
Popis třídy	Standard je očekáván stejný, jako Spielberg Office Centre včetně nejmodernějších systémů a technologií.
Flexibilita uspořádání - space plan - možnost vlastního FIT OUT	ano
Certifikace	BREEAM
Nájemné - cena (v EUR/m²/měsíc)	10-15
Provozní náklady - service charts (v CZK/m²/měsíc)	zatím nedostupné - díky certifikace BREEAM lze očekávat nízké

Zdroj: vlastní zpracování

8 PROJEKT PROSPERA – NOVÁ ZBROJOVKA

V rámci předešlých kapitol tato práce analyzovala realitní trh s komerčními developerskými projekty kancelářských budov na dvou nejvýznamnějších trzích v České republice a to v Praze a Brně. Blíže byl pak touto prací přiblížen brněnský trh, kde byly poté specifikovány a hodnoceny nejvýznamnější stávající a připravované konkrétní projekty kancelářských budov.

Cílem následující kapitoly je posouzení proveditelnosti v současné době připravovaného projektu Prospera-Nářad'ovna formou studie. Studie pak posuzuje proveditelnost tohoto projektu a predikce jeho úspěšnosti v rámci brněnského trhu.

Uvedené technické informace vycházejí z projektové dokumentace připravovaného projektu Prospera-Nářad'ovna. Projektová dokumentace projektu byla poskytnuta pro účely této práce developer projektu.

Odhady nákladů, výnosů, časový harmonogram projektu, rizika a jejich predikce v čase jsou pouze odhadem zpracovatele této práce. Odhady byly zpracovány pouze pro účely této diplomové práce a nereflektují tak jakékoliv developerem určené realizované či předpokládané prodejní/nájemní ceny ani reálné náklady projektu. Odhady byly tvořeny z analýzy a poznatků uvedených v této práci a konzultací s developerem projektu.

8.1 POPIS PROJEKTU

8.1.1 Nová Zbrojovka

Projekt administrativně provozního objektu Prospera-Nářad'ovna se nachází v areálu bývalé Zbrojovky Brno na pozemku p.č. 1125/3 v k.ú. Zábrdovice a je součástí rozsáhlého a komplexního projektu Nová Zbrojovka developera CPI Property Group. Cílem tohoto projektu je dnes již téměř nevyužitému brownfieldu navrátit život a vytvořit zde moderní a plnohodnotnou městskou čtvrť tvořenou moderními kancelářskými budovami, rezidenčním bydlením, maloobchodními plochami či plochami pro lehkou výrobu. Areál projektu Nová Zbrojovka (bývalá Zbrojovka Brno) se nachází v širším centru města Brna ve městské části Brno-Židenice, která přímo navazuje na centrální městskou část Brno-Střed. Nová Zbrojovka tak nabízí dobrou dopravní a pěší dostupnost.

Realizace projektu je plánována do několika etap. V současné době probíhají v areálu rozsáhlé demoliční a sanační práce, které budou probíhat v následujících několika letech.

Dalším krokem první etapy je příprava území, návrh urbanistického řešení a funkčního rozčlenění areálu, které je vázané na změnu územního plánu města Brna. Součástí první fáze projektu je pak právě rekonstrukce objektu Prospera-Nářad'ovna.

8.1.2 Prospera-Nářad'ovna

Prospera-Nářad'ovna (interní pracovní název pro projekt) je stávající objekt bývalé nářad'ovny tvořený střední mohutnou ocelovou konstrukcí o 4 výrobních patrech a jednom kancelářském patře. Na střední výrobní část provozně a funkčně navazují po obou stranách objektu devítipodlažní přístavky tvořené skeletovou železobetonovou konstrukcí, které sloužily jako administrativní a sociální provoz.

Obrázek 8 Prospera-Nářad'ovna



Zdroj: novazbrojovka.cz

V rámci stavebních úprav/rekonstrukce budou do střední části původních výrobních vysokých pater vkládána nová mezonetová patra, která budou navazovat na patra bočních přístavků, čímž vznikne devět plnohodnotných patek po celém půdorysu objektu. Odstraněna bude kompletně obálka objektu, ponechány budou pouze skeletové konstrukce a stropní nosné konstrukce. Nově budou řešeny veškeré páteřní objektové rozvody, komunikační jádra, vnitřní parkování, nová obálka budovy, hygienické zázemí, nájemní jednotky. Součástí projektu jsou i komerční retailové jednotky služeb umístěné ve spodních patrech objektu, které budou zajišťovat objektové služby pro zvýšení komfortu zaměstnanců objektu a areálu.

Obrázek 9 Kancelářské prostory typického dvojpatra - Prospera-Nárad'ovna



Zdroj: novazbrojovka.cz

Developerský připravovaný projekt tak řeší rekonstrukci stávajícího výrobně-administrativního objektu a jeho adaptaci na administrativně provozní objekt. Projekt Prospera-Nárad'ovna je v současné době ve fázi přípravy a jeho realizaci plánuje developer na roky 2018-2019. Dokončení projektu developer předpokládá na konec prvního pololetí roku 2019.

Celkový obestavěný prostor objektu je 123 717 m³ na zastavěné ploše 3749m². Veškeré sousední pozemky jsou v majetku stejného vlastníka, kterým je NOVÁ ZBROJOVKA, s.r.o. (jedná se o SPV realitní a investiční skupiny CPI Property Group).

Následující tabulka shrnuje základní kapacity objektu. Jedná se o kapacity určené z projektové dokumentace poskytnuté developerem. Následující členění na jednotlivé typy pronajímatelných ploch je návrhem (odhadem) možného rozčlenění ploch a pro účely stanovení pronajímatelných ploch byla zvolena metodika určování pronajímatelných ploch dle GIF. Tabulka obsahuje i poměrové ukazatele efektivity dispozičního a funkčního řešení objektu.

Tabulka 13 Prospera - Nářad'ovna - odhadované kapacity objektu

Zastavěná plocha v [m²]			3749
Obestavěný prostor v [m³]			123717
Pronajímatelné plochy dle metodiky GIF v [m²]			-
označení plochy	EN popis	CZ popis	-
GFS (BGF)	Gross floor space	(Hrubá půdorysná plocha)	32065
RA-O (MF-0)	No rental area	(nepronajímatelná plocha)	5115
RA-C (MF-G)	Rental area	(pronajímatelná plocha)	26950
RA-C1 (MF-G1)	Exclusive use	(výhradní užívání ploch)	19490
RA-C2 (MF-G2)	Collective use	(společné užívání ploch)	3160
HG (Plocha hromadných garáží)		(plochy hromadných garáží)	4300
Počet trvalých pracovních míst			1952
Poměry a statistické výpočty			-
poměr RA-C/GFS	vyjadřuje kolik % celkové pronajímatelné plochy lze z celkové hrubé podlahové plochy kapitalizovat		84,0%
poměr RA-O/GFS	vyjadřuje kolik % z celkové hrubé podlažní plocha nelze pronajmout		16,0%
poměr HG/GFS	vyjadřuje, kolik % z celkové podlažní plochy bude využito pro parkování		13,4%
poměr RA-C1/RA-C	vyjadřuje, kolik % činí výhradně užívané prostory z celkových pronajímatelných prostor		72,3%

Zdroj: vlastní zpracování, projektová dokumentace stavby

Z těchto dat vyplývá, že lze očekávat přibližně 27 000m² pronajímatelných ploch v objektu s tím, že přibližně 72% těchto ploch tvoří výhradně užívané plochy pro nájemce, kde lze uvažovat hlavní hrubé nájemné (headline rent) – v absolutním vyjádření to je 19490m². Přibližně 13,5% pronajímatelných ploch pak v projektu zabírají garáže, které budou realizovány v rámci 1NP a 2NP a čítají parkovací plochu pro 107 osobních aut. Zbylých 14,5% pronajímatelných ploch tvoří plochy RA-C2, které zahrnují vstupní lobby, recepci, chodby a další společné prostory a budou nájemcům rozpočítány ve formě add-on faktoru s přiřazením nižší ceny nájmu.

Při zpracování projektové dokumentace byl investor a projektant limitován stávající dispozicí, funkčním a provozním řešením využití objektu. I přesto se podařilo minimalizovat „mrtvé metry“ uvnitř dispozic a díky vkládaným mezonetovým patřům maximalizovat pronajímatelné plochy a tak navrhnout efektivní řešení budoucího provozu v rámci objektu.

8.2 EKONOMICKÉ HODNOCENÍ PROJEKTU

8.2.1 Náklady Projektu

Projekt je v současné době ve fázi přípravy a v současné době probíhá výběrové řízení na zhotovitele stavby. Při zpracování této práce tak nebylo možné vycházet z realizovaných cen konkrétních nákladových rozpočtů, a proto jsou náklady modelovány na základě odborných odhadů a odvozených nákladů zpracovatele této práce.

Předpokládanou cenu stavebních prací objektu Prospera-Nářad'ovna lze odhadnout na základě vynásobení obestavěného prostoru a jednotkové ceny určené dle JSKO (Jednotná klasifikace stavebních objektů) pro rok 2017. Objekt by byl začleněn do oboru výstavby 801.6, nemá však jednotnou konstrukčně materiálovou charakteristiku (kombinace ocelová konstrukce JC2017=7983Kč/m³, montovaný železobetonový skelet JC=6536Kč/m³ – průměr vychází na 7260Kč/m³) a navíc se jedná o rekonstrukci stávajícího objektu. Základní rozpočtové náklady by tak při tomto přístupu k odhadu nákladů vycházely kolem 898 mil.Kč, což považuji za velmi hrubé a nepřesně odhadnuté náklady. Tento závěr do jisté míry potvrzuje vydavatel JKSO, který potvrzuje odchylku ukazatelů od reálných cen mezi +/-15-25%.

Obvyklejším přístupem k odhadu stavebních nákladů v rámci tohoto typu projektů je odhad realizovaný přes celkové plochy objektu. GFS – Gross floor space objektu Prospera je 32 065m². Na základě odborného odhadu a analýzy obdobných projektů lze stanovit jednotkovou cenu na m² ve výši 22 000Kč/m². Odhadnutá cena stavebních nákladů vychází kolem 705,4 mil. Kč. Pro účely této studie tak bude dále uvažováno s odhadem stavebních nákladů ve výši 705 430 000Kč.

Ostatní náklady, které zahrnuje souhrnný rozpočet developerského projektu, jsou odvozeny z procent uvedených dle sazebníku UNIKA a případně z procent, které obecně uvažují developeři při tvorbě studií proveditelnosti a developerských rozpočtů.

Tabulka 14 Odhadované náklady projektu - developerský rozpočet

č.	Položka	Popis nákladu	částka	% vyjádření nákladové složky
1	Nákup nemovitostí - Pozemky a Budovy	odhad dle cenové mapy (JC=2000Kč/m ² ; ZP=(3749m ² objekt+ cca 2500m ² prostranství kolem objektu)	12 480 000 Kč	1,5%
2	Stavební náklady	odhad (HPP=32065m ² , JC=22000Kč/m ²)	705 430 000 Kč	84,2%
3	Projektová dokumentace & průzkumy	DSP,DVD,DPS,DSPS - odhad 2,5% ze stavebních nákladů	17 635 750 Kč	2,1%
4	Projektový management	TDI, Manažer stavby, Autorský dozor - odhad 2,5% ze stavebních nákladů	17 635 750 Kč	2,1%
5	Příprava území	přeložky, sanace území a objektu, infrastruktura okolí, komunikace - odhad	19 000 000 Kč	2,3%
6	Vyvolané stavební náklady	1% ze stavebních nákladů	7 054 300 Kč	0,8%
7	Development a Letting fee	poplatek za vedení a řízení projektu a následný pronájem (leasing) - 4% ze stavebních nákladů	28 217 200 Kč	3,4%
8	Operačně-provozní náklady	Property a facility management, energie a údržba - odhad	5 200 000 Kč	0,6%
9	Marketing projektu	1,2% ze stavebních nákladů	8 465 160 Kč	1,0%
10	Rezerva projektu	2% z celkových nákladů	16 422 363 Kč	2,0%
Celkové odhadované náklady projektu			837 540 523 Kč	100,0%

Zdroj: vlastní zpracování

Tyto náklady neuvažují finanční náklady, vyplývající z případných úvěrů a případné další náklady spojené s projektem, financováním projektu, popřípadě dalších vlivů. Financování projektu se většinou skládá ze složky vlastních zdrojů a složky cizích zdrojů, kde obě složky mají určité náklady na jejich použití.

8.2.2 Výnosy projektu

Výnosy projektu jsou stanoveny na základě stanovených kapacit objektu Prospera a na základě analýzy nájemného pro město Brno a pro projekty obdobné významnosti. Celková pronajímatelná plocha objektu RA-C je stanovena na 26950 m².

Analýzou kancelářského trhu města Brna bylo stanoveno nejvyšší dosažitelné nájemné pro obdobnou lokalitu, třídu standardu budovy, dopravní dostupnost a další faktory ve výši 13,5EUR/m²/měs. Na základě srovnání blíže hodnocených projektů se požadované nájemné u obdobných budov uvažuje ve výši 11,90-12,90 EUR/m²/měs. Pro účely posouzení

proveditelnosti projektu bude dále uvažováno headline rent ve výši 12,5EUR/m²/měs. Cena za užívání společných prostor bývá developerem vyjádření procentuálně a přiřazena konkrétnímu nájemci. Konkrétní seznam nájemců objektu však nebyl při zpracování této práce k dispozici a add-on faktor tak bude nahrazen jednotkovou cenou 5EUR/m²/měs pro plochy RA-C2. Projekt zahrnuje celkem 107 nadzemních parkovacích stání. Cena pronájmu za jedno parkovací místo byla pro účely této práce stanovena na 50EUR/místo/měsíc (pro srovnání např. Rozmaryn Office & Parking nabízí v současné době měsíční nadzemní parkovací stání za 1666Kč/místo/měsíc – tedy v přepočtu cca 64EUR/místo/měsíc, tato cena se však na rozdíl od Prospery neváže na nájem kancelářský ploch a je tedy vyšší).

Tabulka 15 Odhadované výnosy projektu

označení plochy	EN popis	CZ popis	m ²	EUR/m ²	EUR/rok	EUR/Kč	Kč/rok
RA-C1 (MF-G1)	Exclusive use	výhradní užívání ploch	19490	12,5	243625	26	76011000
RA-C2 (MF-G2)	Collective use	společné užívání ploch	3160	5	15800	26	4929600
HG (Plocha hromadných garáží)		plochy hromadných garáží/počet parkovacích míst	107	50	5350	26	1669200
Celkové odhadované výnosy celkem							82 609 800 Kč

Zdroj: vlastní zpracování

Celkové odhadované výnosy představují přes 82,5 mil Kč za rok při 100% obsazenosti. V rámci této fáze posouzení proveditelnosti není uvažován faktor času a obsazenosti.

8.2.3 Ekonomické zhodnocení projektu

Na základě odhadu nákladů a výnosů projektu je v tabulce níže provedeno předběžné zhodnocení proveditelnosti projektu. Hodnocení je provedeno přes kritériální ukazatel Yield on costs, který určuje míru výnosnosti projektu na základě poměru ročních výnosů projektu s jeho celkovými náklady. Obrácenou hodnotou ukazatele Yield on costs je doba návratnosti, která ukazuje, za jak dlouho výnosy převýší náklady.

Tabulka 16 Ekonomické zhodnocení projektu

	Hodnota
Celkové náklady projektu	837 540 523,20
Roční odhadované výnosy	82 609 800,00
Yield on costs (v %) - Roční výnosy/Celkové náklady projektu	9,86%
Návratnost (v letech) - 1/Yield on costs	10,14

Zdroj: vlastní zpracování

Doba návratnosti investičního projektu je při obdobných projektech často používané kritérium při rozhodování o přijetí investičních projektů. Z velké části je tato metoda kritizována, protože nebere v úvahu hledisko času a nebere v úvahu příjmy investičního projektu po dosažení doby návratnosti. Vyjadřuje tak jen likviditu investičního projektu. I přes častější kritiku je však stále oblíbeným nástrojem k hodnocení investičních projektů pro svůj jednoduchý způsob výpočtu a snadnou interpretovatelnost.

Návratnost projektu Prospera byla v rámci této studie stanovena na 10,14 let při yieldu 9,86%.

Jedná se však pouze o předběžné posouzení tohoto projektu. Nákladové údaje, které tato studie proveditelnosti zmiňuje, je třeba v další fázi zpřesnit na základě výběrových řízení na zhotovitele stavby, zpracovatele projektových dokumentací, personálního zajištění projektu, konkrétního typu financování projektu a dalších faktorech jednotlivých položek nákladů. Obecně lze však díky výběrovým řízením očekávat celkové snížení odhadovaných nákladů, a tedy i celkové snížení ostatních položek, které jsou procentuálně odvozeny právě od stavebních nákladů.

Taktéž je třeba provést bližší průzkum cen nájemného pro přesnější určení výnosů projektu. Uvedené ceny nájemného sice reflektují údaje z provedené analýzy, ta však uvádí spíše nejvýše dosažitelné nájemné pro celý trh Brna. Taktéž analýza neřešila konkrétní podmínky trvání smluv, výši kontribučních nákladů, nájemní prázdniny a další možné faktory, které mají vliv na stanovení finálního očekávaného yieldu. Lze tak očekávat, že i smluvní ceny nájemného budou nižší než ceny uvedené ve studii.

Obecně lze však tvrdit, že projekt je při stanovených ukazatelích ekonomicky atraktivní a lze ho označit za výnosný.

8.3 ANALÝZA KLÍČOVÝCH KRITÉRIÍ

Následující tabulka přehledně hodnotí projekt Prospera-Nárad'ovna dle stanovených klíčových kritérií, které vychází z požadavků nájemců.

Tabulka 17 Prospera-Nárad'ovna – hodnocení klíčových faktorů

Developer/vlastník	CPI Property Group
Stav	Připravovaný
Rok výstavby	konec Q1/2019
Celková plocha k pronájmu (v m²)	19 490
Prostory k dispozici (v m²)	19490 (typické dvojpatro nabídne 2170/2800m ²)
Lokalita developerského projektu	8/10
Adresa	Lazaretní 1/7, Brno
Umístění vůči centru	Širší centrum/Centrum
Dopravní dostupnost (příjezd, parkování, MHD)	Dobrá, projekt se nachází v areálu bývalé Zbrojovky Brno v širším centru města Brna (Židenice) vzdáleného hromadnou dopravou od centra 8/10min (Hlavní nádraží/Česká). K dispozici je tramvajová i autobusová doprava. V budoucnu projekt Nové Zbrojovky počítá se zavedením autobusové zastávky přímo v areálu. Dobře dostupný bude projekt i pro příjezd automobilů. V současné době je možný vjezd do areálu pouze z ulice Lazaretní, projekt však počítá s rozvojem dopravního napojení a otevření areálu z ulice Markéty Kuncové, Šámalova a také napojení na okruh města na uzel Nová Dukelská.
Parkování	nadzemní v 1NP a 2NP - celkem 107 osobních aut včetně elektromobilů, celkem 438 stání v přímé návaznosti na objekt z jižní strany.
Služby v budově a okolí	Projekt počítá s umístěním celkem 4 nájemních jednotek v rámci 1NP a 2NP, které budou sloužit jako objektové služby zejména pro stravování, potraviny, popř. fitness. K dispozici bude recepce s denní službou, nepřetržitá ostraha budovy, připojení na páteřní síť vysokorychlostního internetu, protisluneční žaluzie, terasa na střeše objektu, unikátní atraktivní prostory industriálního prostředí. V rámci komplexního projektu Nová Zbrojovka pak budou v okolí budovy vznikat volnočasové zázemí, podzemní parkoviště, retailové jednotky, rezidenční bydlení, kavárny, cyklostezka a standartní služby pro kanceláře.
Třída	A
Popis třídy	Chlad/teplo - fancoilové jednotky, VZT, moderní výtahy, zdvojené podlahy, variabilita uspořádání, sprinklery, optická vlákna, EZS, CCTV, EPS
Flexibilita uspořádání - space plan - možnost vlastního FIT OUT	ano
Certifikace	je uvažováno o certifikaci BREEAM/LEED
Nájemné - cena (v EUR/m²/měsíc)	odhadované nájemné 12,5
Provozní náklady - service charts (v CZK/m²/měsíc)	odhad 65

Zdroj: vlastní zpracování

Dle výše uvedené tabulky je zřejmé, že v technické specifikaci se projekt řadí mezi moderní kancelářské prostory třídy A s vysokým standardem a v rámci konkurence je schopný nabídnout potencionálním klientům konkurenceschopné služby. Přidanou hodnotou projektu je bezpochyby jeho atypičnost oproti konkurentům na trhu. Jedná se totiž o rekonstrukci původně výrobního objektu, který se snaží zachovat některé industriální prvky a kloubit je s moderní architekturou. V případě, že bude projekt pronajímán za stanovených podmínek, bude jeho cena nájemného na porovnatelné až nižší úrovni v porovnání s konkurenčními obdobnými projekty.

8.4 SWOT ANALÝZA

V následující tabulce budou pomocí SWOT analýzy shrnuty významné aspekty a klíčové faktory, které projekt ovlivňují nebo jej budou ovlivňovat.

Tabulka 18 SWOT analýza Prospera-Nářad'ovna

Silné stránky	Slabé stránky
<ul style="list-style-type: none"> • lokalita vůči centru města • unikátnost/vyjímečnost prostor - industriální ráz a historie • atraktivní reprezentativní prostor pro nájemce • rozsáhlost nájemních jednotek - typické dvojpatro 2200/2800m² • možnost flexibility prostor • rozvíjející se areál - budoucí moderní městská čtvrť • moderní technologie • dodržení všech kritérií třídy A 	<ul style="list-style-type: none"> • v současné době slabé služby v areálu/objektu • nedořešené území kolem objektu • první objekt v areálu - v prvních letech provozu bude kolem objektu stavební ruch - rozvoj areálu - další rekonstrukcí/stavby • technicky nevyhovující areálová infrastruktura
Příležitosti	Hrozby
<ul style="list-style-type: none"> • silná poptávka • kvalitní dopravní napojení na městský okruh/centrum města • silná poptávka a dobrá absorpce v Brně - kolem 25tis m²/rok • environmentální certifikace LEED/BREEAM - možnost snížení provozních nákladů a zvýšení atraktivity pro nájemce • vybudování moderní atraktivní městské čtvrti a atraktivnost okolí • snížení nákladů na výstavbu při výběrovém řízení zhotovitele stavby • vývoj na trhu kancelářských budov - zvýšení potencionálního nájemného v Brně • snižující se křivka neobsazenosti v Brně • nárůst hladiny nájemného 	<ul style="list-style-type: none"> • poměrně problematické obyvatelstvo v okolí • zpoždění přípravy projektové dokumentace • komplikace při projednání stavebního povolení • zpoždění zhotovitele stavby • opoždění změny územního plánu • časová návaznost důležitých synergických projektů v areálu - dopravní napojení ul. Markéty Kuncové • silná nabídka konkurenčních projektů a nepohlčení nabídky trhem v prvních letech • hluk od železnice • časovost dokončení projektu - předpoklad dokončení několika dalších projektů - překročení čisté absorpce - neobsazenost • zatížení současných komunikací - dopravní komplikace

Zdroj: vlastní zpracování

Z provedené SWOT analýzy plyne několik důležitých závěrů. Projekt Prospera-Nárad'ovna splňuje nároky na zařazení do třídy A a jeho technické vlastnosti mají pro dnešní náročné nájemce dobrý konkurenceschopný standard. Výhodou projektu je jeho unikátnost, protože nabízí netradiční kancelářské prostory kloubící původní industriální prvky s moderní architekturou a technologiemi, což může být v dnešní době „skleněných pekel“ konkurenční výhodou. Lokalita projektu je vhodně umístěna vůči centru města. Navržená dopravní dostupnost projektu umožňuje dopravní dostupnost projektu ze 4 směrů, což je považováno za dobré dopravní napojení. Dopravní napojení je však zároveň i hrozbou projektu, jelikož problematické projednání projektů dopravních napojení do areálu zdržuje proces výstavby a významně tak odsouvá realizaci. Hrozí, že bude objekt dostupný pouze ze stávajícího napojení z ulice Lazaretní a ostatní dopravní napojení budou realizována až po dokončení projektu.

Atraktivní je silný rozvojový potenciál areálu, který v budoucnu nabídne rozsáhlé plochy pro kanceláře, bydlení, retail a další služby. Projekt se však bude realizovat v jednotlivých fázích, kolem prvních rekonstruovaných/nově postavených budov bude v prvních letech probíhat stavební výroba. Klienti a potenciační nájemci, kteří však ocení možný budoucí rozvoj v rámci areálu a případné doplnění dalších služeb (bydlení, retail,...) mohou tuto skutečnost považovat za pozitivní.

8.5 CELKOVÉ ZHODNOCENÍ PROJEKTU

Projekt Prospera přinese na trh více než 19tis.m² nových kancelářských ploch a to na přelomu Q1/Q2 roku 2019.

Celkové technické řešení nabízí kvalitní standard třídy A a deklaruje dobré objektové služby. Dispoziční, provozní a funkční řešení je vhodně zvoleno, podařilo se maximalizovat pronajimatelné plochy a tak navrhnout efektivní řešení budoucího provozu v rámci objektu.

Odhadované náklady projektu byly stanoveny na téměř 837,5 mil.Kč při ročním výnosu 82,6mil.Kč. Návratnost projektu Prospera byla tak v rámci této studie stanovena na 10,14 let při yieldu 9,86%. Předpokládá se snížení celkových nákladů vlivem výběrových řízení na zhotovitele stavby a další nákladové položky a tedy i zvýšení celkového yieldu. V případě, že při vyjednání podmínek nájemních smluv bude cena nájemného přibližně stejná, jako byla touto studií odhadnuta, bude celkový yield projektu ještě vyšší a může se vyšplhat až k 10,5%. Obecně lze však tvrdit, že projekt je při stanovených ukazatelích ekonomicky atraktivní a lze ho označit za výnosný.

Pozitivní vývoj deklaruje i prognóza vývoje na kancelářském trhu, kde analýza prokázala snižování neobsazenosti v projektech a pozvolný nárůst nájemného, který nasvědčuje dobrému vývoji na trhu a potenciálu projektu. Čistá roční absorpce brněnského trhu se pohybuje kolem 25 tis.m², což bude s největší pravděpodobností při větší výstavbě v roce 2019 znamenat silnější nabídku nad poptávkou, což opozdí absorpce nových kancelářských prostor. Může se tak stát, že křivka neobsazenosti bude v prvních letech po uvedení do provozu objektu narůstat pomaleji, než je očekáváno a několik prvních let se projekt bude potýkat s větší neobsazeností. V letošním roce je výstavba relativně pomalá, což zapříčinilo snižování neobsazenosti, v následujících letech lze očekávat silnější nárůst nabídky, což bude mít za příčinu postupné zvýšení neobsazenosti v projektech. Očekávaná míra neobsazenosti v roce, kdy bude projekt uveden do provozu, je asi 15%.

Hrozbou pro projekt bude silná konkurenční nabídka, která má být uvolněna v podobném časovém horizontu, a to zejména projekt Vlněna Office Park a projekt Landmark Office Building, které připravují obdobné projekty a jejich lokalita a dopravní dostupnost je spíše lepší než v případě Prospery.

Pro projekt bude důležité vyřešit dopravní napojení, aby dostál deklarované dopravní dostupnosti a vhodně zvolit etapizaci výstavby dalších projektů v rámci projektu Nová Zbrojovka.

Celkově však vnímám realizaci projektu jako pozitivní a vidím ekonomický potenciál projektu.

9 ZÁVĚR

Hlavním cílem této práce byla komplexní analýza developerských projektů, která se zaměřila na segment komerčních kancelářských budov, které jsou v České republice budovány zejména na dvou jeho největších trzích, a to v Praze a Brně.

Problematicku komerčních developerských projektu kancelářských budov se tato práce snaží analyzovat ve třech úrovních. Pro pochopení všech souvislostí segmentu trhu se začátek analýzy věnoval konsolidovaným datům za pražský a brněnský trh, které byly dále rozvedeny na konkrétních stávajících a připravovaných projektech kancelářských budov v rámci města Brna. Všechny tyto poznatky pak byly poté konfrontovány s analýzou a návrhem realizace konkrétního připravovaného projektu, které prověřily jeho proveditelnost.

První část práce byla věnována vymezení developerských projektů, jejich segmentace a zajištění vedení developerských projektů. V této části práce jsou uvedeny všechny činnosti a rizika v jednotlivých fázích projektů. Následně práce popisuje konkrétní specifika developerských projektů, kde se zabývá mimo jiné problematikou nejednotnosti metodiky při určování výměr či územnímu plánování.

Pro relevantní výsledky analýzy bylo také důležité specifikovat konkrétní faktory, které ovlivňují úspěšnost developerských projektů nebo limitují jeho rozvoj. Z analýzy provedené touto prací pak vyplývá, že klíčovými faktory při výběru kancelářských prostor jsou zejména lokalita, dopravní dostupnost, služby v objektu a okolí a cena nájemného. Developerský trh s kancelářskými budovami pak dle závěrů této práce nejvíce limituje vysoká nabídka převyšující poptávku (konkurence), nedostatečná nová poptávka, nadměrná byrokracie ze strany státu či nestálá legislativa.

Na základě všech poznatků z předcházejících částí práce byla provedena analýza kancelářského trhu s developerskými projekty kancelářských budov v Praze a v Brně. Oba trhy dnes zaznamenávají trend zvyšování nároků na standard třídy kancelářských prostor. Pražský trh eviduje více než 3,25 mil m² moderních kancelářských ploch s hrubou realizovanou roční poptávkou přes 410 tis.m². V Brně nabídka moderních kancelářských prostor překročila v roce 2016 hranici 500 tis.m². Ročně se pak na brněnském trhu obchoduje až 60 tis.m². Tento trh je tak více než 6,5 krát menší oproti Praze, oba dva trhy však evidují silnou zvyšující se poptávku po kvalitních a dobře dostupných kancelářích v dobré lokalitě. Oba trhy ještě nejsou satureované, o čemž svědčí snižující se neobsazenost i přes neustále se zvyšující se nabídku. Trh je tak schopný ročně absorbovat nově developované plochy.

Kancelářský trh v Brně se dle analyzovaných dat každoročně pozitivně vyvíjí. Nabídka i poptávka po kancelářských prostorech stoupá, neobsazenost, která aktuálně dosahuje úrovně 10%, klesá a tím pádem pomalu roste cena nájemného. Čistá absorpce se na brněnském trhu pohybuje kolem 26 tis. m², což v poměru k dokončeným projektům signalizuje fakt, že je trh připraven ročně absorbovat nové projekty. Tyto aspekty tak nahrávají výstavbě nových prostor, kterých je plánováno na příští 4 roky více než 150tis. m². V současné době je realizovaná roční poptávka tvořena do značné míry renegociacemi. Vlivem dobré ekonomické situace se firmy rozvíjejí a expandují a tak pro své zaměstnance hledají další nové plochy. Příliv čistě nových společností, které chtějí vstoupit na brněnský trh, je malý, což může být do budoucna jedna z jeho hrozeb.

Analýza blíže hodnocených stávajících a připravovaných objektů pak detailněji prověřila výstupy z konsolidovaných dat obou trhů a potvrdila jednoznačné závěry této práce. Úspěšný může být na dnešním trhu projekt, který je v dobré lokalitě vzdálený kousek od centra, s dobrou dopravní dostupností a vhodnými parkovacími podmínkami nejlépe ve formě podzemního parkování. Pro úspěšnost projektu je důležité zajistit dostatek objektových a areálových služeb vysoké kvality a nabízet firmám možný rozvoj v rámci budovy či areálu, a přitom všem držet rozumnou míru cen nájemného. Samozřejmostí jsou dnes technické standardy vybavení budov moderními technologiemi a systémy, zajišťující vysoký komfort pracovníků.

Detailní pohled a konfrontaci zjištěných závěrů pak přinesla studie připravovaného projektu Prospera-Nárad'ovna, která prokázala jeho proveditelnost a potenciál úspěšnosti na trhu. Technický standard projektu odpovídá požadavkům dnešních nájemců, lokalita i plánovaná dopravní dostupnost je dobrá. Za odhadovaných podmínek nákladů a výnosů projektu lze označit projekt jako efektivní. Největší hrozbou projektu je konkurence dalších projektů, která bude v roce 2019 silná a dále schopnost developera zajistit do doby dokončení projektu dostatečnou infrastrukturu, dopravní napojení a kvalitní objektové a areálové služby pro zvýšení komfortu zaměstnanců.

Cílů této diplomové práce bylo dosaženo. Díky velkému množství dat, které jsem v rámci práce načerpal, mi práce rozšířila znalosti a posunula mě v mých úvahách a vzdělání dál, za což jsem vděčný. Kancelářský trh s developerskými projekty je velmi zajímavý a dynamicky se rozvíjející segment realitního trhu, který budu rozhodně společně s projektem Prospery sledovat. Věřím, že se tento segment bude v budoucnu dál pozitivně rozvíjet a na trh tak bude přinášet spoustu ambiciózních a atraktivních projektů.

10 SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

- (1) NOVÝ, Martin, NOVÁKOVÁ, Jana, WALDHANS, Miloš. *Projektové řízení staveb: modul 01*. Brno: VUT FAST Brno, 2006. 217 s.
- (2) BRADÁČ, Albert. *Teorie oceňování nemovitostí*. 8., přeprac. vyd. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2009, 753 s. ISBN 978-80-7204-630-0.
- (3) VALACH, Josef. *Investiční rozhodování a dlouhodobé financování*. 2., přeprac. vyd. Praha: Ekopress, 2006. ISBN 80-86929-01-9.
- (4) FOTR, Jiří a Ivan SOUČEK. *Podnikatelský záměr a investiční rozhodování*. Praha: Grada Publishing, 2005. Expert (Grada). ISBN 80-247-0939-2
- (5) Asociace pro rozvoj trhu nemovitostí, kolektiv autorů: *Financování developerských projektů*. Praha, Asociace pro rozvoj trhu nemovitostí, 2008, 69 s
- (6) ČSN EN 15221. 1 Facility management: Část 1: Termíny a definice. 2007.
- (7) Property, Asset nebo Facility management? [online]. 2011 [cit. 2017-09-16]. Dostupné z: <http://www.tzb-info.cz/epc-energy-performance-contracting/7518-property-asset-nebo-facility-management>
- (8) FRANKOVÁ, Martina. *Úvod do pozemkového práva*. Beroun: Eva Rozkotová, 2014. ISBN 978-80-87488-19-5.
- (9) Zákon č. 183/2006 Sb., o územním plánování a stavebním řádu (stavební zákon), ve znění pozdějších předpisů.
- (10) VALTR, P. a kolektiv, 2014. *Územní plánování v praxi*. UrbioProjekt Plzeň, ateliér urbanismu, architektury a ekologie, 185 stran.
- (11) AKTUALITY 84: Asociace pro urbanismus a územní plánování ČR [online]. rada Asociace pro urbanismus a územní plánování ČR, 2011 [cit. 2017-09-16].
- (12) Rezidentní parkování v nejužším centru města začne fungovat na podzim [online]. 2017 [cit. 2017-09-16]. Dostupné z: <https://www.brno.cz/brno-aktualne/co-se-deje-v-brne/a/rezidentni-parkovani-v-nejuzsimum-centru-mesta-zacne-fungovat-na-podzim/>.
- (13) Úřední oceňování majetku 2017: zákon č. 151/1997 Sb., o oceňování majetku : vyhláška č. 441/2013 Sb., k provedení zákona o oceňování majetku (oceňovací vyhláška) : související předpisy : tabelární přehled postupů ocenění věcí nemovitých : oceňování věcí movitých : Účinnost od 1. ledna 2017. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2016. ISBN 978-80-7204-950-9.
- (14) INTERNATIONAL PROPERTY MEASUREMENT STANDARDS (IPMS) [online]. 2015 [cit. 2017-09-16].
- (15) Nařízení vlády č.366/2013 Sb. o úpravě některých záležitostí souvisejících s bytovým spoluvlastnictvím.

- (16) Brněnské kanceláře podraží, výstavba nových prostor vážne [online]. 2017 [cit. 2017-09-16]. Dostupné z: <http://www.cushmanwakefield.cz/cs-cz/news/2017/03/offices-in-brno/>
- (17) Studie developerských společností Q2/2017 [online]. 2017 [cit. 2017-09-16]. Dostupné z: <http://www.ceec.eu/research/>
- (18) Studie developerských společností Q2/2015 [online]. 2015 [cit. 2017-09-16]. Dostupné z: <http://www.ceec.eu/research/>
- (19) Studie developerských společností 2014 [online]. 2014 [cit. 2017-09-16]. Dostupné z: <http://www.ceec.eu/research/>
- (20) Prague Office Market: Q1 2017 [online]. 2017 [cit. 2017-09-16]. Dostupné z: <http://www.jll.cz/czech-republic/en-gb/research>
- (21) Trend Report 2017: ARTN [online]. 2017 [cit. 2017-09-16]. Dostupné z: <http://artn.cz/cz/aktivita/trend-report/tr-2017/>
- (22) Kancelářský trh v Q3/2016: PRF [online]. 2017 [cit. 2017-09-16]. Dostupné z: <http://www.colliers.com/cs-cz/czechrepublic/research/>
- (23) Kancelářský trh v Q1/2015: PRF [online]. 2017 [cit. 2017-09-16]. Dostupné z: <http://www.colliers.com/cs-cz/czechrepublic/research/>
- (24) Regional Research Forum zveřejňuje údaje o kancelářském trhu v Brně a v Ostravě za první pololetí 2014: RRF [online]. 2014 [cit. 2017-09-16]. Dostupné z: http://www.cbre.cz/cz_cs/news_events/news_detail?p_id=17169

Seznam grafů

Graf 1 Definování developerského projektu	19
Graf 2 Schéma životního cyklu	22
Graf 3 Rizika projektu	27
Graf 4 Projektový tým	30
Graf 5 Struktura Facility managementu	31
Graf 6 Schéma akvizice pozemku	36
Graf 7 Nástroje územního plánování	44
Graf 8 Rozdíl ceny za pronájem vlivem změny metodiky	51
Graf 9 Klíčové faktory	55
Graf 10 Služby objektu a okolí	58
Graf 11 Standard vybavení prostor objektu	60
Graf 12 Faktory limitující rozvoj kancelářského trhu	64
Graf 13 Kritéria pro zařazení do třídy kancelářských prostor A a B	66
Graf 14 Celková výměra moderních kanceláří - Praha	68
Graf 15 Připravované plochy a realizovaná poptávka - Praha	69
Graf 16 Neobsazenost - Praha	69
Graf 17 Nabídka kancelářského trhu - Brno	72
Graf 18 Poptávka po kancelářích - Brno - po pololetích	74
Graf 19 Poptávka po kancelářích - Brno - v jednotlivých letech	75
Graf 20 Neobsazenost - Brno	77

Seznam tabulek

Tabulka 1 Rozdělení developerů	14
Tabulka 2 Způsob ukončení projektu	20
Tabulka 3 Rozsah rozvoje projektu	20
Tabulka 4 Typ developované nemovitosti	21
Tabulka 5 Možnosti tvorby peněžních toků	22
Tabulka 6 Příklady rizik projektů	27
Tabulka 7 Souhrnná tabulka dat - Brno	79
Tabulka 8 Blíže hodnocený projekt – Titanium I	82
Tabulka 9 Blíže hodnocený projekt Spielberg Office Centre	83
Tabulka 10 Blíže hodnocené projekty - Campus Science Park	85
Tabulka 11 Blíže hodnocené projekty - Landmark Office Building	86
Tabulka 12 Blíže hodnocené projekty - Vlněna Office Park	87

Tabulka 13 Prospera - Nářad'ovna - odhadované kapacity objektu.....	91
Tabulka 14 Odhadované náklady projektu - developerský rozpočet.....	93
Tabulka 15 Odhadované výnosy projektu	94
Tabulka 16 Ekonomické zhodnocení projektu	95
Tabulka 17 Prospera-Nářad'ovna – hodnocení klíčových faktorů.....	96
Tabulka 18 SWOT analýza Prospera-Nářad'ovna	97

Seznam obrázků

Obrázek 1 International Property Measurement Coalition.....	50
Obrázek 2 Mapa blíže hodnocených projektů	81
Obrázek 3 Titanium I.....	82
Obrázek 4 Spielberk Office Centre.....	83
Obrázek 5 Campus Science Park.....	84
Obrázek 6 Landmark Office Building	86
Obrázek 7 Vlněna Office Park.....	87
Obrázek 8 Prospera-Nářad'ovna	89
Obrázek 9 Kancelářské prostory typického dvojpatra - Prospera-Nářad'ovna.....	90

Seznam zkratk a pojmů

- *Headline rent* - hrubé nájemné, které nájemce platí po ukončení všech pobídek od developera
- *Fitout* – stavební úpravy interiérových vnitřních prostor dle požadavku nájemce
- *Renegociace* - prodloužení pronájmu či podnájem prostor (také obnovení smlouvy)
- *Space plan* - schéma dispozičního uspořádání pracovních míst
- *Forecast* – ekonomický výhled na určité období
- *Office* - kancelář
- *Retail* - maloobchod
- *Cash flow* – finanční toky
- *Co Working* - sdílené pracovní prostory, kde se kanceláře pronajímají na hodiny, dny, popř. měsíce. Jednu kancelář tak za jeden měsíc může pronajmout více subjektů
- *Home working* – práce z domova
- *Community hub* – komunitní pracoviště. Místo kumulace startupových podnikatelů, kde se se setkávají pro rozvoj jejich podnikání
- *H1, H2* – 1. pololetí roku, 2. pololetí roku
- *Q1 -4* – 1.-4. čtvrtletí roku